



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS CON MENCION EN
MERCADOTECNIA**

“PLAN ESTRATÉGICO DE ZONA EJECUTIVA”

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE: MAGÍSTER EN GESTIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN MERCADOTECNIA**

AUTORA:

ECON. PAULA CRISTINA ASTUDILLO MERCHÁN

DIRECTOR:

ING. COM. XAVIER ORTEGA VÁSQUEZ

CUENCA – ECUADOR

2012



RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un Plan Estratégico para la gestión del desarrollo comercial de la empresa “Zona Ejecutiva” teniendo en cuenta estos cinco factores que afectan la planificación hoy en día: el entorno empresarial, el sector industrial, el segmento o nicho al que nos estamos enfocando, el portafolio de productos que disponemos y el perfil estratégico del cliente.

La dinámica del sector industrial influye constantemente sobre los niveles de posicionamiento de las empresas, profundizaremos en aspectos relevantes como el nivel de saturación y el nivel de intensidad con el objetivo de tener una visión clara de cuál es el dinamismo de la industria inmobiliaria en Cuenca. También definiremos las estrategias a utilizar conociendo las características del sector y el perfil del cliente, así como la definición de sus preferencias en cuanto a los productos inmobiliarios.

Además definiremos las variables estratégicas de segmentación y posicionamiento que permitan a la empresa tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, tomando en cuenta datos secundarios del INEC que nos den características homogéneas para segmentar el Target. Además como estrategias aplicables, realizables y medibles a implementar conociendo el perfil estratégico del cliente

Por último desarrollaremos las variables tácticas del mercadeo o las 4p con el objetivo de conocer con mayor amplitud las características del producto, precio, plaza y promoción. Definiendo así estrategias que puedan ayudar a la empresa a ganar participación en el mercado, incrementar su valor de marca y sus ingresos.

PALABRAS CLAVES: Cadena de valor, diferenciación, marketing, plaza, posicionamiento, segmentación, target.



ABSTRACT

The dynamics of the industrial sector constantly influence the levels of positioning of companies. As such, we will focus on the relevant aspects of these dynamics, such as the level of saturation, and the level of intensity of the market with the goal of providing the company with a clear view of the dynamics of the real estate industry in Cuenca. Also, we will define the strategies to be employed by using the knowledge of the characteristics of the sector and each individual customer profile, as well as the definition of the buyer's preferences when it comes to the estate products.

Additionally, we will define the strategic variables of segmentation and positioning that will enable the company to have a sustainable competitive advantage in a short time, taking into account secondary data from INEC which provides us with homogeneous characteristics to segment the buyer's Target. This information will underscore the importance of developing strategies of attainable and measurable information required to design the strategic profile of the buyer.

Finally, we will develop the tactics of marketing variables or the 4p with the objective of getting to know more extensively the characteristics of the product, price, place and promotion. As such, I am confident that employing these defining strategies can help any company gain market share, increase its brand value, and ultimately boost its profit.

KEYWORDS: Value chain, differentiation, marketing, plaza, positioning, segmentation, target.



INDICE

Capítulo 1.....	13
1. Análisis del Entorno Empresarial	13
1.1. Análisis Político	13
1.2. Análisis Económico.....	14
1.3. Análisis Social	18
1.4. Análisis Tecnológico.....	20
1.5. Análisis Ambiental	22
1.6. Análisis de Riesgos	24
Capítulo 2.....	27
2. Análisis del Sector industrial.....	27
2.1. Diagnóstico.....	27
2.1.1. Crecimiento.....	27
2.1.2. Características del sector	29
2.1.3. Cliente	31
Gráfico No. 1	32
2.2. Matriz de Competidores (Factores Críticos).....	33
Gráfico No. 2.....	34
2.3. FODA	34
2.3.1. FODA Cruzado	36
FO	36
DO	38
DA.....	39
FA	41
2.3.2. Matriz FODA Cruzado (Estrategias).....	42
2.4. Cadena de Valor	44



2.5.	Fuerzas de Porter	46
2.5.1.	Grado de Rivalidad	46
2.5.2.	Amenazas de Entrada	47
2.5.3.	Productos Sustitutos	48
2.5.4.	Poder del Comprador.....	49
2.5.5.	Poder del Proveedor	50
Capítulo 3.....		51
3.	La Empresa.....	51
3.1.	Antecedentes	51
3.2.	Visión	52
3.3.	Misión.....	52
3.4.	Características	53
3.4.1.	Reclutamiento de Personal	53
3.5.	Valores.....	54
3.6.	FODA (Empresa)	56
3.6.1.	Matriz F.O.D.A. cruzado	57
FO		57
DO		59
DA.....		61
FA		62
3.6.2.	Matriz FODA Cruzado (Estrategias).....	64
3.7.	Estructura Organizacional.....	67
3.7.1.	Elementos de la estructura de Zona Ejecutiva	67
Gráfico No. 3.....		70
Capítulo 4.....		73
4.	Plan de Marketing (Variables Estratégicas).....	73
4.1.	Segmentación	73
4.1.1.	Variables Demográficas.....	73
4.1.2.	Variables Psicográficas	74



4.1.3.	Variables Geográficas	74
4.1.4.	Variables Conductuales o de Comportamiento.....	75
4.2.	Target Group.....	76
Cuadro No. 1		76
4.2.1.	Mercado Disponible	77
4.2.2.	Mercado Real	77
4.2.3.	Mercado Potencial:	77
4.2.4.	Mercado Meta.....	77
.....		78
4.3.	Posicionamiento.....	79
4.3.1.	Diferenciación.....	79
4.3.2.	Crecimiento.....	80
4.3.3.	Desarrollo Tecnológico	84
4.3.4.	Ubicación Estratégica	85
4.3.5.	Desarrollo de Imagen Corporativa.....	86
4.3.6.	Publicidad	87
Cuadro No. 3		88
4.3.7.	Ventaja Competitiva.....	89
5.	Plan Estratégico (Variables Tácticas).....	90
5.1.	Producto	90
5.1.1.	Descripción del servicio.....	90
5.1.2.	Especificaciones del servicio	90
5.1.3.	Portafolio de productos y servicios.....	90
5.1.4.	Servicios Administrativos.....	91
5.1.5.	Ciclo de Vida del Servicio.....	92
Estrategia Empresarial a seguir según el Ciclo de Vida.....		92
5.1.6.	Innovación.....	92
5.1.7.	Calidad	93
5.1.8.	Funcionalidad	93



5.1.9. Valor Agregado.....	94
5.2. Precio.....	94
5.2.1. Costos	95
Cuadro No. 4	96
5.2.2. Gastos.....	97
Cuadro No. 5	97
5.2.3. Precio y Margen	97
5.2.4. Precio aplicado al Ciclo de Vida del servicio	98
5.2.5. Características de los Precios de Zona Ejecutiva.....	99
5.2.6. Rentabilidad el proyecto	100
De acuerdo al análisis de rentabilidad, se puede observar que el proyecto es rentable, alcanzando un VAN de \$2.966 y una TIR de 18,1%, lo cual permite establecer que el proyecto es rentable.....	100
5.3. Plaza	100
5.3.1. Tipo de Canal	101
5.3.2. Estrategia de Intermediarios	101
5.3.3. Cobertura	102
5.3.4. Accesibilidad y Disponibilidad.....	102
5.4. Promoción	103
Cuadro No.8	103
Plan de Medios.....	103
5.4.1. Publicidad ATL	104
5.4.2. Radio	104
5.4.3. Televisión.....	104
5.4.4. Flyers.....	104
5.4.5. E-Marketing	104
5.4.6. Relaciones Públicas.....	104
5.4.7. Promoción de ventas	105
5.4.8. Objetivos del Plan de Medios.....	105
Conclusiones	106



Recomendaciones	108
Anexos.....	110
Anexo 1 Tasas de Interés	110
Anexo 2.....	110
Anexo 3.....	114
Bibliografía	115



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Paula Cristina Astudillo Merchán, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Master en Gestión y Dirección de Empresas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Paula Cristina Astudillo Merchan
0103419792

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjpv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Paula Cristina Astudillo Merchán, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.


Paula Cristina Astudillo Merchán
0103419792

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1315

e-mail: cdjov@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



AGRADECIMIENTO

A Dios que es el centro de mi vida, y a todas las personas que fueron parte de este proyecto.



DEDICATORIA

Dedicado a mi esposo Fabián y a mi hija Isabela



Capítulo 1

1. Análisis del Entorno Empresarial

1.1. Análisis Político

La República del Ecuador es un Estado democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico de acuerdo al Artículo No. 1 de la Constitución de la República del Ecuador.

En la perspectiva de las elecciones presidenciales de 2013, si bien se advierte la emergencia de nuevos actores y mayores líneas de polarización que reconfigurarían el campo de la conflictividad sociopolítica, nada hace pensar que se cambie el proyecto de la revolución ciudadana, aun cuando luego de algunos años de gozar de una inmensa popularidad, los índices de confianza en el presidente y su gobierno tienden a observar un decrecimiento sostenido, aun cuando ciertamente no alcance para pensar en un relevo.

En este punto cabe mencionar, que dicha conflictividad ha estado y estará estrechamente ligada a la discusión de diversas leyes prioritarias de cara al proceso de cambio político que vive el país, como la ley de comunicación, ley de servicio público, ley de educación superior, entre otras, minería. Adicionalmente debo destacar que la escasa apertura al diálogo del entorno presidencial y el no reconocimiento político de la legitimidad de sus adversarios ha pesado en la configuración de este escenario.

Por otro lado los efectos de la crisis económica global en el desempleo y la recurrencia de los problemas de inseguridad y violencia pública también influyen en una disminución de la credibilidad hacia el gobierno. No obstante, sigue siendo considerable y suficiente para pensar en su reelección.

Ello obliga a diseñar desde el punto de vista de la estrategia del negocio las bases que permitan posicionarse en el mercado, generando ingresos y fuentes de empleo en el mediano y largo plazo, siendo el principal objetivo el brindar un servicio diferenciado para así asumir los desafíos que nos presenta el entorno.



No obstante de ello, el presente gobierno es relevante la actuación en los siguientes campos: vialidad, salud, vivienda y la misión solidaria "Manuela Espejo" y el Programa "Joaquín Gallegos Lara", encabezado por la Vicepresidencia de la República que ayudan a que ciertos negocios como Zona Ejecutiva puedan desarrollarse ya que existe la necesidad de contar con espacios para reuniones, capacitaciones y oficinas; por lo que esta actuación ha generado campo de trabajo para los profesionales vinculados a estas ramas de desarrollo. Cabe destacar que uno de los primeros usuarios que tuvo Zona Ejecutiva, fue la Vicepresidencia de la República durante el período 2009 a 2010.

Otro acierto del ejecutivo sin duda ha sido la creación del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) creado el 11 de mayo del 2009 como una Institución Financiera Pública con finalidad social y de servicio público con capacidad para conceder préstamos hipotecarios, prendarios (montes de piedad) y quirografarios a todos los afiliados y jubilados del IESS, que ha tenido un efecto directo en la provincia del Azuay con cuatro programas habitacionales que comprenden villas, departamentos y locales comerciales, poniendo a disposición 1.700 viviendas en el Azuay y brindando con esto más de 1.900 plazas de empleo directo, lo cual para el proyecto es tanto una amenaza como una oportunidad ya que, por un lado, existen profesionales que han accedido a créditos para la adquisición de su propia oficina; pero al mismo tiempo es una oportunidad ya que las personas que son vinculadas directamente con los programas habitacionales no siempre disponen de espacios físicos o una oficina propia, por lo que de una u otra manera se convierten en clientes potenciales, al igual que aquellos que no pueden acceder a un crédito hipotecario.

1.2. Análisis Económico

La base de la economía ecuatoriana es la industria petrolera a partir de 1970 en donde existió un importante incremento de producción y exportación de petróleo. La producción de petróleo es de 500.600 barriles diarios en el 2012 y se proyecta producir 567.000 barriles para el 2013.

En 2005 existió una sobreexplotación de petróleo, nivel de explotación que se ha mantenido por los siguientes años, lo que podría ser un efecto contraproducente y perjudicial a largo plazo ya que es un recurso no renovable.



Sin duda alguna en este tema hay que acotar que fue un acierto de parte del actual gobierno la renegociación de los contratos con las compañías petroleras extranjeras que venían explotando este recurso, permitiendo una mayor participación del estado para la inversión

Dentro de los elementos de la economía es importante destacar que el Producto Interno Bruto (PIB) ha crecido en un 7,7% en el año 2011 debido a un incremento en los siguientes sectores industriales: construcción, servicios, industria manufacturera y el comercio al por mayor y menor.

El crecimiento económico del Ecuador para este año estará entre el 5 y el 6 por ciento, lo que apunta a un desarrollo de los sectores de la construcción, petrolero, comercial, y manufacturero.

De acuerdo al Banco Central, la evolución del crédito de consumo de marzo 2011 a marzo de 2012 fue de 4,41%, lo que representa alrededor de 19,4 millones de dólares; por el lado de las inversiones, la variación del crédito otorgado a los sectores Corporativo, Empresarial y Pymes, para el mismo período fue de 38,29%, 3,98% y 11,21%, respectivamente, contando a marzo de 2012 con un total de crédito otorgado para los sectores mencionados de USD 242,7 millones.¹

Las tasas de interés activas y pasivas para junio del presente año se mantienen en los mismos niveles del año anterior. En la tabla que nos proporciona el Banco Central podemos apreciar que la Tasa Activa Referencial es del 8.17%, las tasas para los microcréditos minorista es de 30.50%, microcrédito acumulación simple 27.50%; microcrédito acumulación ampliada 22.50%. Consumo 16.30%, vivienda 11.33%, PYMES 11.83%, empresarial 10.21% y corporativo 9.33%.

La Tasa Pasiva Referencial se ubica en el 4.53%, estas tasas varían de acuerdo al producto. Para cuentas de ahorro la tasa es de 1.41%. En el caso de depósitos a plazo estas son más altas en la medida que el tiempo de la colocación se incrementa, pueden ir desde 3.89% para un depósito de 30 a 60 días hasta 5.35% para depósitos mayores a 360 días. En algunas operadoras las tasas pasivas comenzaron a pagar hasta el 7% a plazo fijo de 365 días y de un banda del 5 al 6 por ciento a 180 días. (Anexo 1).

¹ <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201204.pdf>



Según un informe reciente del Banco Central del Ecuador, la reserva monetaria que sustenta la dolarización en el año 2011 se ubicó en 3.417,9 millones de dólares, registrándose una reducción de 675.7 millones en relación al mes de noviembre anterior.²

Los principales ingresos se ocasionaron en la recaudación tributaria y las exportaciones de petróleo. En cambio los principales egresos fueron por la des acumulación neta de los depósitos del Gobierno Central, el pago del servicio de la deuda externa e interna y los pagos por importaciones.

Se registró una inflación del 0,16% en abril del 2012, 0,66 puntos más que en mismo mes del año pasado, con lo que el acumulado en lo corrido de 2012 se ubicó en 2,42%. El aumento de los precios al consumidor en abril fue inferior al 0,90% de marzo último, mientras que la inflación anualizada (abril de 2011 a abril de 2012) se situó en 5,42%, por encima del 3,88% del período precedente.

Ecuador, cuya economía está dolarizada desde marzo de 2000, finalizó el año 2011 con una inflación de 5,41% cuando la proyección era de un 4,47%. El gobierno prevé un aumento del costo de vida de 5,14% y un crecimiento de la economía de 5,35% para este año. En lo pertinente al desempleo ha descendido a 5,1% este año debido a la sostenida inversión pública realizada por el Estado.

Desde el punto de vista empresarial es importante destacar ciertas leyes como la Ley Antimonopolio que fue presentada en junio del año pasado ante la Asamblea y puesta en vigencia en agosto del mismo año siendo su principal objetivo el evitar la formación de monopolios, el abuso de poder y el alza de precios por parte de estos grupos económicos; para ello se creó una Superintendencia de Poder de Control de Mercado y una Junta de Regulación compuesta por cuatro ministros coordinadores que ejercerán el control y sanciones del caso; además incluye 23 conductas consideradas como de abuso de poder, 4 conductas que se consideran enfocadas a la explotación de la situación de dependencia de sus clientes y operadores, y 21 acuerdos y prácticas consideradas prohibidas.

Los impuestos son una de las principales fuentes de ingresos para la nación, este año el Gobierno espera una recaudación de alrededor de USD8.330 millones. En

² ANE. *Reserva Monetaria de Ecuador cayó en 675.7 millones*, [Artículo en línea]. Radio Equinoccio, 26 de diciembre, 2011. <><http://www.radioequinoccio.com/component/content/article/1-ultimas-noticias/2558-reserva-monetaria-de-ecuador-cayo-en-6757-millones.html>. [Consulta: 12-05-2012].



la actual administración el ejecutivo ha lanzado cinco paquetes tributarios, en este último se pretende elevar el impuesto a la salida de capitales a un 5%, del 2% que era anteriormente, además se plantea otorgar un crédito tributario a la importación de materias primas y bienes de capital para compensar el pago del impuesto, asimismo del aumento del Impuesto a Consumos Especiales, ICE, para bebidas alcohólicas, cigarrillos, automotores, fundas y botellas de plástico.

Las leyes de protección al medio ambiente también han sido reformadas y vinculadas a leyes tributarias, con esto me refiero al impuesto verde que entró en vigencia en este año y crea un gravamen a la contaminación vehicular, que tomará en cuenta las características de los vehículos, exceptuando aquellos utilizados por el sector productivo, comercial y el transporte público.

En lo concerniente a las regulaciones de comercio exterior el Ecuador aún no ha eliminado todas las barreras arancelarias y mantiene prohibiciones a la importación de vehículos motorizados a excepción de los vehículos donados como las ambulancias, clínicas móviles, carros limpiadores de calles y carros de bomberos. Las regulaciones de comercio exterior son necesarias cuando el estado pretende obtener una balanza de pagos a favor, esto es un mayor rubro de exportación de productos que de importación, implementando restricciones arancelarias con ese fin.

Ecuador cuenta con una política agresiva en materia de erradicación de trabajo infantil con la implementación de un plan estratégico de reinserción estudiantil y mayores niveles de escolaridad, con ello 500.000 niños y niñas han dejado de trabajar para volver a la escuela, un acierto destacable de la actual administración. En cuanto al sueldo básico unificado, se incrementó de USD264 a USD292 para este año.

La promoción de la actividad empresarial (en especial de las PYMES y estudiantes universitarios) que están emprendiendo es otro punto a destacar del ejecutivo, con las facilidades de préstamos y la inserción de los productos ecuatorianos en el mercado, para ello el gobierno ecuatoriano impulsa la asociación de micro, pequeñas y medianas empresas en consorcios de exportación, para hacerlas más competitivas, siendo estos profesionales emprendedores un mercado potencial para este proyecto



En términos generales el entorno político se muestra estable con un gobierno que se proyecta a repetir su período con políticas positivas por parte del ejecutivo, que está constantemente trabajando por una histórica estabilidad del país, aunque preocupa su trato a la prensa y a los derechos humanos.

1.3. Análisis Social

Según datos del Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010, la población del Ecuador alcanzó los 14.306.876 habitantes, y se calcula que la densidad demográfica es de 55.80 habitantes por kilómetro cuadrado. El Ecuador bordea una tasa de crecimiento demográfica inter-censal anual de 1.52% de acuerdo a lo estimado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

El país se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural, existe la presencia de diversas razas y un gran número de grupos indígenas, asentados en tres regiones del país. Las principales etnias son mestizos con el 65%, indígenas con uno 25%, blancos con el 7% y afro-ecuatorianos con el 3%.

En términos de políticas sociales el avance de Ecuador ha sido notorio durante los últimos cinco años, la distribución de la riqueza ha tenido un cambio positivo, por ejemplo el gasto social que implica educación, salud, desarrollo, vivienda han sido favorecidas con la reinversión de los fondos que antes se utilizaban para pagar la deuda externa.

Analizando los principales indicadores de consumo, según estudios recientes tenemos que en Ecuador los canales más utilizados para adquirir alimentos son: mercados 40%, supermercados 27% y tiendas de barrio 16%. Para las bebidas no alcohólicas son: tiendas de barrio 44%, supermercados 27% y mercados 13%. Para el 37% de consumidores de alimentos el precio es el determinante principal de la compra, mientras que para el 36% de los consumidores de bebidas no alcohólicas prefieren la cercanía del canal como característica principal de compra, por lo que el 44% de los hogares lo hace en tiendas de barrio, el 70% de los hogares compra estos bienes los fines de semana, el 30% diariamente; el 58% de los hogares prefieren comida nacional.



El 39% de las personas que consume bebidas alcohólicas y el 52% de los fumadores señalan que la cercanía del canal es la razón más importante a la hora de decidir dónde comprar. En cuanto a la compra de un vehículo el consumidor privilegia: seguridad (28%), precio (20%), confort (13%), garantía (11%) y potencia (12%).

El 48% de los hogares no buscan ningún tipo de asesoría para comprar una vivienda, 28% utiliza la ayuda de profesionales conocidos o amigos que han comprado antes para realizar su elección, 14% buscan una inmobiliaria o constructora y 2% una firma especializada.³

La movilidad social está vinculada a la teoría de las clases sociales y consiste en los movimientos de los individuos o familias dentro de un determinado sistema socioeconómico. En el Ecuador la clase media en general según datos del INEC alcanza el 22,8%; la clase media-alta es del 11,2% y la clase alta con un 1,9%. Mientras, el estrato bajo es del 14,9% y el medio bajo con un 49,2% de la población total, como lo podemos apreciar en el Anexo 3.

Para el 2012, el gobierno tiene previsto invertir más de 6 mil 300 millones de dólares en carteras como el Desarrollo Social, Salud, Educación, Inclusión Social y del Migrante. Ello permitirá profundizar las políticas públicas que lleva a cabo el Ejecutivo a favor de la ciudadanía.

Las perspectivas de trabajo y progreso que ofrece el Ecuador son escasas que 800 mil personas se han visto obligadas a abandonar el país en los últimos 8 años, sin considerar la migración irregular, siendo el sur del país el más afectado por este fenómeno y más concretamente desde las provincias de Azuay, Cañar y Loja. A pesar de que las remesas recibidas desde el exterior, son una fuente de ingreso que permiten dinamizar la economía, el efecto social y familiar ha sido negativo.

La tasa de ocupación plena es del 49,9% de una población activa aproximada de 8 millones de personas, de las cuales 4,5 millones tienen empleo. Cabe señalar que el grupo más afectado de la desocupación es el comprendido entre 18 y 28 años con un 10,8%, mientras que entre los 29 y 44 años el 3,2% se encuentra

³ El Consumo en Ecuador: Indicadores exclusivos, [Documento en línea]. Revista Económica del IDE<><http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000011.pdf>. [Consulta: 12-05-2012].



desocupado. En cuanto al subempleo, ha disminuido y se encuentra en un 44,2%, ha tenido merito el gobierno porque ha motivado al emprendimiento de personas que antes eran subempleadas.

El último censo de población y vivienda estableció que el 6,8% de habitantes entre 15 y más años no saben leer ni escribir lo que representa una cifra alarmante para lo que el Ministerio de Educación se encuentra realizando un plan emergente para reducir este índice de 6,8% a 2,5%.

Los niveles altos de inseguridad en la zona urbana han conducido a que el presidente tome medidas radicales para frenar la delincuencia involucrando al ejército ecuatoriano para ejecutar el control de armas, esto será temporal ya que no existen fundamentos que obliguen su control en forma parmente. Otra cosa que ha hecho bien el estado es establecer recompensas a través del Ministerio de Gobierno para localizar a los delincuentes más peligrosos.

El índice de pobreza disminuyó en cuatro puntos de 33% a 28,6%, esta disminución se debió a que en el 2011 más de 600 mil ecuatorianos dejaron de ser pobres, esto relacionado a la tendencia que se dio además en América Latina, en donde la tasa promedio también disminuyó.

1.4. Análisis Tecnológico

Con respecto al ámbito tecnológico esta demás decir que no somos productores de tecnología, lo que nos ubica en una notoria desventaja ante el resto de países, inclusive algunos de nuestros vecinos como Colombia.

Ecuador se ubicó en la posición 108 entre 138 países en cuanto a la capacidad de desarrollar y aprovechar las TIC's, de acuerdo al Global Information Technology Report (GITR) 2010-2011. En esta lista, ningún país latinoamericano se ubica entre los primeros 25 del mundo.

En América latina el mejor situado es Chile quien se ha mantenido en las dos posiciones más altas del NRI (Networked Readiness Index) durante 10 años. Por su parte Ecuador está muy distante de Chile (39). Así, Ecuador en el subíndice ambiente, que incluye aspectos políticos y regulatorios, mercado e infraestructura ocupa el puesto 117. Sin embargo, de nada sirven las políticas y equipamiento si



no se da un uso adecuado y productivo de la tecnología, para ello es necesario dar mayor prioridad de parte del ejecutivo y hacia este importante sector de desarrollo, con proyectos propios del que permitan alcanzar niveles óptimos de crecimiento de la productividad a largo plazo de los sectores industriales.

El último subíndice que refleja el uso real que los ciudadanos, empresas y gobierno hacen de las tecnologías, el país se sitúa en el puesto 98. Puntualmente, a nivel empresarial, donde se toma en cuenta su capacidad para incorporar la tecnología en su producción diaria, se ubica en el puesto 109. Si bien estas cifras al compararlas con otros países suenan desalentadoras, hay que destacar que el país incrementó 3,3 puntos en lo relacionado al uso de internet (según los datos obtenidos en la encuesta que se realizó a hogares ecuatorianos en diciembre de 2010), lo que muestra un avance de acceso a información por parte de las personas.

La tendencia actual del mundo es llevar adelante una investigación que sea de utilidad pública. En la última década la Fundacyt (Fundación de Ciencia y Tecnología del Ecuador) ha auspiciado numerosos proyectos orientados hacia los campos de la biomedicina, biotecnología y la incorporación de los métodos moleculares en los algoritmos médicos, lo cual es positivo.

Cabe destacar El Centro de Levantamientos Integrados de Recursos Naturales por Sensores Remotos (CLIRSEN) actualmente es una base de toma de datos satelitales ubicada en los límites de las provincias de Pichincha y Cotopaxi, es un proyecto del Estado Ecuatoriano asignado como entidad técnico-científica rectora de la teledetección en Ecuador, adscrita al Instituto Geográfico Militar (IGM). Su trabajo va relacionado en la generación de geo información, datos que constituyen una línea fundamental que sirve para futuros estudios con temas relacionados al manejo de cuencas hidrográficas, planificación y ordenamiento territorial, gestión de recursos naturales, monitoreo ambiental, degradación de los recursos naturales, entre otros. Este proyecto representa un gran avance del país en materia geo informática.

En Telecomunicaciones, CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) es la compañía de Telecomunicaciones del Ecuador que brinda servicios de telefonía móvil celular, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado, telefonía fija y televisión satelital; la misma que ha diversificado sus servicios con el fin de captar el mercado nacional. En la ciudad de Cuenca contamos con la



Empresa Pública de Telecomunicaciones, Agua Potable y Alcantarillado ETAPA EP, la misma que brinda servicios de Telecomunicaciones eficientes y muy similares a los de CNT, por lo que el acceso a los servicios de Telecomunicaciones es factible y a costos asequibles. A nivel global durante los próximos diez años el hardware y el software seguirán mejorando y evolucionando, estarán próximos a lanzarse chips más poderosos con mayor almacenamiento de datos y acceso de mejor calidad al ancho de banda.

1.5. Análisis Ambiental

Los problemas ambientales que ha sufrido el Ecuador en los últimos años tienden a ser similares a los de los países del Tercer Mundo, dado que algunos lugares en donde existe deterioro ambiental son lugares necesarios para explotación y desarrollo de recursos. Esto provoca una confrontación entre desarrollo y conservación del medio ambiente, ya que el desarrollo va asociado al deterioro ambiental.

Algunas de las incidencias en las actividades ambientales que se han dado recientemente es sin duda el Proyecto Yasuní ITT, un proyecto que reúne fondos para mantener indefinidamente bajo tierra las reservas petroleras del campo ITT en el parque Yasuní. Ecuador pide a cambio una contribución internacional equivalente al menos de la mitad de las utilidades que recibiría el estado producto de la explotación de petróleo en esta parte de la Amazonía.

La minería a gran escala ha sido otro problema que ha creado conflictos internos en el país, esto se ha dado por la contaminación del agua en el manejo de desechos mineros, aunque esto genere ingresos, el impacto ambiental es nefasto, y esto ocasiona enfermedades en las comunidades próximas, en animales, plantas y la desertización del suelo. Hay desacierto en la política del gobierno, que no se percata que la minería explotada de cualquier modo así fuera con técnicas modernas ocasiona un impacto ambiental y habiendo implementado infraestructura vial, debería aprovecharla, además de la variedad de climas, microclimas, paisajes y playas que posee nuestro país convendría apostar al turismo y no a la minería.



Ecuador apuesta por un medioambiente más limpio con la implementación de una comercialización de gasolinas menos contaminantes por su mayor octanaje, que se financiarán con los llamados impuestos verdes que entraron en vigor este año.

Bajando los niveles de azufre y con ello mejorando la calidad de sus combustibles, que estaban entre los más contaminantes de América Latina. Desde el punto de vista de la eficiencia energética, el mayor octanaje elevará el rendimiento de los vehículos y las máquinas en general, conduciendo a un consumo de combustible, lo que mejorará las condiciones ambientales por la reducción de las emisiones de contaminación y ayudará a retardar el agotamiento a largo plazo del petróleo que es un recurso no renovable. En el 2011, el país comercializaba un diésel con 7.000 partes por millón de azufre, una cantidad superior a la media europea, esa cantidad de azufre en el diésel es superior a la mayoría de países de la región y solo igualada por Uruguay.

La amenaza en que se encuentran las aves en la Amazonía es otro tema a considerar, pues el riesgo de extinción de un centenar de especies aumentó este año, como es el caso del hormiguero de río Branco y el pijuí de Roraima. El hormiguero se consideró una especie casi amenazada, mientras que el pijuí se encuentra en peligro, amenazadas por la deforestación, las dos especies subieron a categorías de mayor riesgo, y el pijuí fue considerado "en peligro crítico". En total son 95 las especies de la región de las Américas que han subido a categorías de más riesgo, entre las que también se encuentra el zampullín tobiano.

En cuanto a la deforestación, Ecuador registra una de las tasas más elevadas de Latinoamérica, con una pérdida anual de entre 60.000 a 200.000 hectáreas⁴ de bosques nativos, fruto de la tala ilegal, la expansión de cultivos y la presión de empresas petroleras y mineras. El país cuenta con unos 9,6 millones de hectáreas de bosques primarios, y es uno de los países de la región con más variedad de árboles, debido a la amplia diferencia climática de su territorio. Sin embargo el Ministerio de ambiente promete que la reforestación continuará y garantizó a través de un comunicado, que se seguirá con el proyecto de reforestación en la cuenca del Río Portoviejo en el marco de las acciones de adaptación al Cambio

⁴ EFE. *Ecuador registra una de las tasas de deforestación más altas de Latinoamérica*, [Artículo en línea]. EL UNIVERSO, 1 de octubre, 2011. <><http://www.eluniverso.com/2011/10/01/1/1430/ecuador-registra-tasas-deforestacion-mas-altas-latinoamerica.html>. [Consulta: 12-05-2012].



Climático. Esto pese a los percances suscitados por las inundaciones registradas en diversos sectores a causa de la estación invernal.

Ecuador es uno de los mayores recolectores de botellas plásticas en porcentaje a nivel mundial. De los datos que se poseen se considera que está entre el 30 y 40 por ciento de recolección de botellas, es decir más o menos 800 millones de envases se recogen anualmente, de las 1.400 millones que se fabrican con las cerca de 42.000 toneladas de material pétreo que ingresa al país cada año⁵.

Si bien la costumbre ciudadana de arrojar las botellas plásticas a la basura no ha cambiado, gracias al trabajo duro de personas como chamberos y minadores, se ha logrado recuperar hasta el 40% de botellas plásticas, y que es por el 60% que todavía se queda en las calles, en los rellenos sanitarios, en los botaderos, en las vías, en las playas, en los esteros, que el Gobierno ha generado este proyecto en el que los beneficiados serán el ambiente, los ciudadanos en general y los recicladores en particular. Varias empresas fabricantes de botellas han incrementado sus puntos de recolección, que han sido colocados en diferentes tiendas o despensas de las ciudades del país.

La inversión del ministerio para la instalación de una planta clasificadora de residuos sólidos inorgánicos para la Costa asciende a los 103.783,05 dólares, esta planta clasificará los residuos sólidos inorgánicos y permitirá recuperar vidrio, papel, cartón, entre otros productos. También se incluye una trituradora de desechos orgánicos que permitirán su posterior conversión en compost; y una balanza para pesaje.

1.6. Análisis de Riesgos

Para el análisis de riesgos entraremos a analizar: el riesgo país, el endeudamiento externo y las relaciones diplomáticas con los países vecinos.

⁵ *Ecuador lidera reciclaje en botellas*, [Artículo en línea]. PP El Verdadero, 20 de enero, 2012. <><http://ppelverdadero.com.ec/index.php/economia-solidaria/item/ecuador-lidera-reciclaje-de-botellas.html>. [Consulta: 14-05-2012].



Según la Cámara de Industrias y Producción, el riesgo país (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por Venezuela como consecuencia del repudio que hizo el gobierno de correas en 2.008 de la deuda externa con \$10.015,59 y los permanente discursos en contra del sistema financiero internacional.

Adicional a eso, la manipulación de las funciones del estado, inclusive la de control social, ha coartado la libertad de prensa, ha existido persecución política, lo cual redundando en riesgo político y legal que de alguna manera se traduce también condiciones menos asequibles al financiamiento externo. La deuda pública a Junio de 2012 asciende a \$16.131,23 millones⁶, siendo China el mayor acreedor externo del Ecuador en la actualidad y el mayor acreedor interno es el IESS. El saldo de la deuda externa pública a junio fue de \$10.015,59 millones, mientras que el saldo de la deuda interna pública fue de \$6.115,64 millones siendo el IESS el principal acreedor con el 95% de la deuda interna.

En el 2006, la deuda externa pública era de \$13.493,50 millones; mientras que en enero del 2012 alcanzó los \$16.131,23 millones, lo cual representaba el 32,35% y 22,03%, respectivamente, del PIB .

En el 2006 se dedicaba el 9% de toda la producción nacional a pagar intereses y amortización de la deuda pública, en la actualidad se destina el 3%, siendo esta política de Estado una de las principales razones por las que se dispone de mayores recursos para atender la inversión en salud, educación, vialidad y otros sectores estratégicos.

En cuanto a la relación con el país asiático, China, para el 2005 la deuda alcanzaba los 9,3 millones de dólares, pero para finales del 2011 la esta ascendía a 2.290 millones de dólares, se podría suponer el pasar de una dependencia a otra. La duda sobre el manejo de la deuda externa aumenta cuando se conoce que según reportes del Banco Central en este año se prevé pagar cerca de 813 millones de dólares, solo en intereses y 1.183 millones como aporte al capital de la deuda

⁶ FUENTE: Boletines informativos del Banco Central y Boletines de Deuda Pública de la Subsecretaría de Financiamiento Público.



El sector empresarial teme el alto nivel de riesgo ante la posibilidad de que el país se quede "aislado" del mercado americano, una vez que Perú y Colombia tienen en vigencia un TLC con EE.UU. y dado que el mercado americano es el 22,54% de nuestras exportaciones, de acuerdo al Boletín mensual de Comercio Exterior - Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración Nov/Dic-2012, lo que representa un alto riesgo para la generación de divisas. Al entrar en este tema se debe considerar igualmente la posibilidad de que se debiliten las relaciones con EE.UU. y esto produzca que las exportaciones ecuatorianas no tradicionales pierdan competitividad porque deberán pagar aranceles para entrar al mercado estadounidense. Esto sumando al riesgo latente de que cierren empresas dedicadas a la exportación, como del sector de flores, pescado, verduras y madera, entre otras, debido a la mejor posición de sus competidoras peruanas y colombianas y conociendo que el primer mercado de estos sectores son los Estados Unidos.

El Gobierno ha desarrollado la estrategia de ir en busca de nuevos mercados para las exportaciones nacionales, especialmente en Asia, Oriente Medio y América Latina, y de esta manera disminuir la dependencia de los ingresos petroleros.

A pesar de que existen barreras en el entorno y las facilidades para un negocio de las características de Zona Ejecutiva son reducidas, se considera que el panorama es positivo, con diferentes amenazas que en un momento dado se convierten en oportunidades, ya que sectores como vialidad, salud, vivienda generan trabajo, por lo que los negocios vinculados principalmente a estos sectores y a otros menos evidentes, pueden recurrir a servicios como los que plantea Zona Ejecutiva.



Capítulo 2

2. Análisis del Sector industrial

2.1. Diagnóstico

2.1.1. Crecimiento

El sector inmobiliario es actualmente uno de los mercados más atractivos en la ciudad de Cuenca, siendo sus categorías inmobiliarias más importantes: oficinas, locales comerciales y proyectos de urbanizaciones. Este sector ha ido variando conforme los años y se ha diversificado ofreciendo nuevos productos inmobiliarios. A finales de los noventa existían únicamente dos mercados, el primero orientado a los proyectos de vivienda y el segundo era la venta de terrenos en urbanizaciones. El Ecuador ha experimentado en los últimos años un importante crecimiento en la demanda de soluciones inmobiliarias, conllevando al desarrollo del sector; y en la localidad podemos decir que esta actividad tiene un destacado índice de productividad.

A raíz de la dolarización en el año 2000, aumentó la oferta inmobiliaria, además de la disminución de la inflación, las tasas de interés se vieron reflejadas en una mayor disponibilidad de créditos para el comprador promedio de vivienda, produciendo así una mejora significativa en la demanda de los clientes. Por los hechos antes expresados, en el 2002 se produjo una mayor competitividad del mercado inmobiliario, por lo que promotores y constructores emprendieron y orientaron su actividad hacia proyectos corporativos de oficinas.

A comienzos del 2006 el mercado empezó a estabilizarse con la captación de nuevos proyectos; recientes análisis sectoriales nos llevan a considerar que en los próximos años se mantendrán estos estándares. En la actualidad el dinamismo y crecimiento del sector han motivado a que nuevos inversionistas y constructores ingresen al negocio de bienes raíces, a pesar de la alta competencia que existe actualmente en el mercado, lo atractivo del sector ha convertido a esta industria en una interesante actividad económica.

Dado que los préstamos del Banco del Instituto de Seguridad Social no requieren pago de entrada han propiciado una demanda inmobiliaria inmensa, frente a ello la reacción de la oferta ha sido subir los precios. El precio promedio de la vivienda ha



incrementado sólo un 3%, este crecimiento es normal dado la inflación y el incremento del PIB.⁷

Otro factor que ayudó para que las ventas no hayan bajado, fue la reactivación de los préstamos en el sector financiero, y que no hayan muchos obstáculos para ello, por ejemplo el IESS está otorgando préstamos para vivienda, ayudando a que el sector inmobiliario se dinamice.

Remontándonos al 2009 el ex presidente de la Asociación de Corredores de Bienes Raíces del Azuay informó que ese año fue estable para el sector. Un indicador claro de que existe regularidad es que a inicios de diciembre el Registro de la Propiedad del cantón Cuenca contaba con unos 15.000 movimientos inmobiliarios. En el año 2010 se dio un incremento significativo de un 20% en el sector de acuerdo a cifras del Registro de la Propiedad y se realizaron 18.000 transacciones inmobiliarias en el cantón Cuenca. En el 2011 en la ciudad se evidencia un crecimiento inusitado del mercado inmobiliario, según estadísticas del Departamento de Control Urbano del Municipio local. Esta dependencia, encargada de emitir los permisos para construcciones, entregó en abril 174 autorizaciones, en mayo 184 y en junio 217. En este último mes las solicitudes para levantar casas y edificios crecieron notablemente, y se prevé que esto será una constante. En ese mismo año también se registra que en abril, se ocuparon alrededor de 230.000 m³ de terreno en edificaciones; en mayo 60.665 y en junio 551.000. En cuanto a peticiones para construir viviendas en abril se presentaron 25 peticiones, en mayo fueron 36 y en junio suman 86.⁸

El acrecentamiento de la oferta inmobiliaria se debe a tres factores: aumento poblacional, mayor afluencia de personas de otras ciudades y países, facilidades de préstamos que ofrece el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y otras instituciones de ahorro y crédito.

⁷ Juan Pablo Martínez Guzmán. *La verdadera historia de la burbuja inmobiliaria ecuatoriana*, [Documento en línea]. Blog de opinión. Realidad Ecuador, Abril 18, 2011 <> <http://www.realidadecuador.com/2011/04/la-verdadera-historia-de-la-burbuja.html>. [Consulta: 14-05-2012].

⁸ CSM. *Tres factores influyen en el crecimiento inmobiliario en Cuenca*, [Artículo en línea]. El Mercurio, 11 julio, 2011 <> <http://www.elmercurio.com.ec/288110-tres-factores-influyen-en-el-crecimiento-inmobiliario-en-cuenca.html>. [Consulta: 14-05-2012].



El aumento poblacional ha sido un factor importante para que ahora, más familias compren o arrienden bienes inmuebles, la ciudad se está expandiendo, de manera que las ciudadelas y edificaciones se han convertido casi en una tendencia.

La mayor afluencia de personas de otras ciudades del país también se ha transformado en una oportunidad de crecimiento para el sector, este caso es muy peculiar porque en la actualidad muchos jóvenes de la Costa y Oriente del Ecuador vienen a Cuenca a estudiar carreras universitarias y arriendan apartamentos o casas en la ciudad. Este debería ser un nicho de mercado muy atractivo al cuál podremos enfocarnos a futuro.

La inversión altísima del Gobierno en los préstamos del IESS también ayuda para que las personas se endeuden y adquieran casas u oficinas. A ello se suma que Cuenca es una ciudad muy adecuada para vivir en paz, el ritmo de crecimiento es ordenado, las normativas municipales son claras y precisas, además que el poder adquisitivo del mercado ha ido creciendo con la recuperación de la economía.

Fue notorio el crecimiento del mercado de bienes raíces el año pasado, a esto también se le atribuye el aumento de planes inmobiliarios en la política actual de la administración municipal, facilitando el acceso a la vivienda, pues el Municipio local tiene además de los proyectos habitacionales propios como: Rieles de Monay y Capulispamba otros 30 en alianza con el sector privado.

Las construcciones de altura se han concentrado en zonas como la del hotel Oro Verde (avenida Ordóñez Lasso), frente al Coral Centro (sur de la ciudad), entre otras, y las ciudadelas en sectores como: Racar, El Cebollar, Camino Viejo a Baños, Ochoa León, El Arenal, Patamarca (donde se emplazará la urbanización La Siesta, que tendrá unas 300 casas y 200 departamentos) y en Mayancela (donde se levantará el conjunto residencial Las Praderas de Bemani, denominado ciudad satélite). En estos dos últimos sectores la infraestructura que garantiza la dotación de agua potable también incentiva la construcción.

2.1.2. Características del sector

El posicionamiento es una variable estratégica y se refiere a factores críticos de éxito particulares en cada industria. En el sector inmobiliario el nivel de competitividad es alto y el competir por ser diferente no es una opción sino una



obligación para poder posicionarse en el mercado. Tomando en cuenta que el 80% de los sectores industriales son maduros, el sector inmobiliario y de bienes raíces es un sector que en la localidad en estos últimos años a mostrado un auge significativo, podríamos decir que en nuestra ciudad y país, es un sector equilibrado y está dentro de ese 80%.

Para las estrategias utilizadas por las empresas del sector se ha considerado que ante la demanda, los precios de las propiedades e incluso los arriendos tienen una tendencia al alza. Hacer edificios de altura y condominios tiene ventajas frente al emplazamiento de ciudadelas, porque los terrenos aptos para la construcción, al menos en zonas aledañas al casco urbano, son pocos y representan mayores costos, por lo que hay que aprovechar al máximo los espacios para albergar al mayor número de personas.

El precio del metro cuadrado de terreno es alto en Cuenca llegando a 280 dólares, lo que hace que suba el costo de la vivienda que en promedio cuesta unos 65.000 dólares, cuando en el resto del país, el metro cuadrado de terreno cuesta en promedio 250 dólares. Este factor influye mucho dado que Cuenca siendo la ciudad más cara del país propende a tener precios más altos, estrategia que favorece al sector local y ayuda a posicionar en la mente del consumidor a Cuenca como una ciudad preferida para vivir, estudiar o jubilarse.

En la industria inmobiliaria los hábitos de consumo han cambiado también en los últimos años, ahora la gente compra viviendas en el centro histórico o en el sur. El norte ya no es la primera opción en la mente del consumidor. Todos quieren innovar por lo que el portafolio de servicios inmobiliarios se ha extendido con la venta de naves industriales, además de ello las estrategias de e-marketing y ventas online utilizadas en redes sociales y páginas dedicadas a esta actividad económica. A esto se le suma el hecho de que no se ha entrado a una guerra de precios en el sector; lo que es beneficioso para los corredores de bienes raíces porque los precios siguen al alza.

Estos índices son síntomas de una estabilidad enorme en el mercado inmobiliario local, y una apertura de igual manera a que nuevos inversionistas y competidores se sumen a la oferta. Hasta el momento, los números indican que el mercado inmobiliario de Ecuador se mantiene sano.



2.1.3. Cliente

La preferencia del mercado en este sector como se muestra en el Gráfico 1 se da de la siguiente manera: un 50% corresponde a compra de viviendas nuevas, un 30% a viviendas usadas, y el resto se divide entre departamentos y terrenos. Y para arrendar privilegian edificios o departamentos de lujo, con ascensores, gas canalizado y vista panorámica.

En lo concerniente al análisis del cliente profundizaremos en cuatro perfiles importantes que han propiciado el crecimiento del mercado de bienes raíces: inmigrantes, jubilados, estudiantes universitarios de otros lugares del país y oficinistas o ejecutivos.

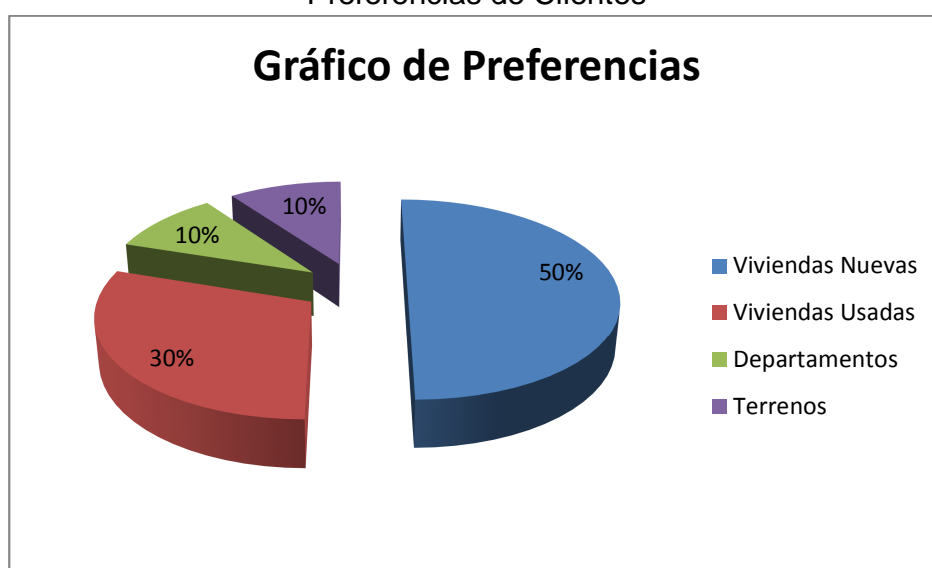
Los inmigrantes siguen siendo un motor para las inversiones de bienes raíces en la ciudad. En diciembre, siempre existe un estancamiento en este tipo de negocios, y más bien en enero se suele registrar un incremento en las ventas. Esto se da porque al ser diciembre un mes de poca demanda, los precios de los bienes inmuebles disminuyen, siendo a inicios de año una buena época para adquirirlos. El panorama se ve favorecido dado que los migrantes vienen a pasar navidad en Ecuador, reservando su dinero para gastarlo a inicio de año y antes de regresar a sus lugares de trabajo, compran bienes inmuebles. Si antes la mayor demanda de vivienda provenía de los migrantes, ahora este rubro ha disminuido, según estudios recientes atribuyen esta situación a la recesión que afecta a Estados Unidos y países de Europa.

Los jubilados son otro mercado importante del sector, en el 2011 cerca de 300 parejas de jubilados extranjeros vinieron a Cuenca para hacer inversiones, este segmento de mercado es muy atractivo porque los jubilados gastan gran parte del dinero de su retiro en bienes inmuebles lo que permite que se construyan en la actualidad muchas urbanizaciones con ese fin. Los jubilados extranjeros prefieren adquirir casas ubicadas a orillas de los ríos, con vista a valles o en zonas altas.

El tercer mercado a considerar son los estudiantes que llegan a la ciudad de Cuenca desde diferentes partes del país especialmente del oriente ecuatoriano, por lo general arriendan casas en grupos de 2 a 4 personas para abaratar costos, estos últimos no adquieren sino requieren los servicios de arriendo de esos inmuebles.

Por último el mercado para profesionales en libre ejercicio y ejecutivos que arriendan lugares de trabajo ha mostrado ser uno de los negocios más rentables en la localidad, hay una enorme demanda de recién graduados que necesitan un espacio para ejercer su profesión, dado que los precios no han subido demasiado, las oficinas se consideran un nicho de mercado muy interesante que tiene una proyección de crecimiento y expansión a futuro.

Gráfico No. 1
Preferencias de Clientes



Fuente: *Sector Inmobiliario tuvo un año estable*, (Artículo en Línea), EL MERCURIO.
Elaborado por: Autor de la Tesis

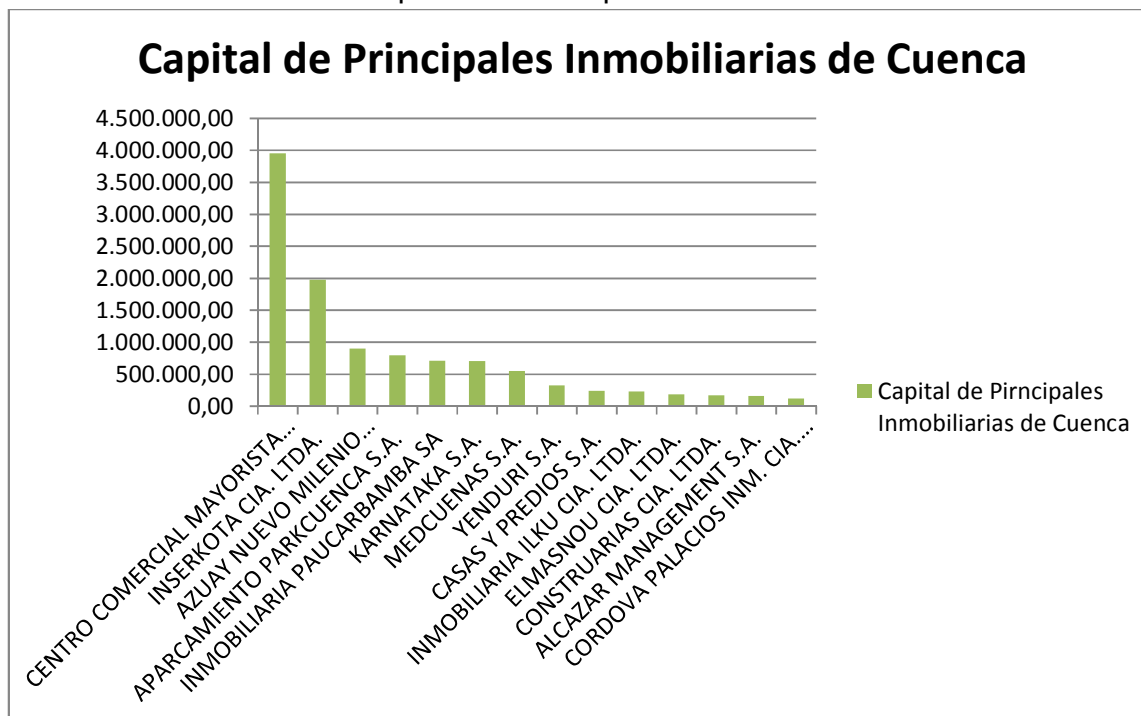


2.2. Matriz de Competidores (Factores Críticos)

Competidores		
Factores Críticos	Descripción	
Líderes del Sector Inmobiliario	<ul style="list-style-type: none">-CENTRO COMERCIAL MAYORISTA CENCOMAY CIA. LTDA.-INSERTOTA CIA. LTDA.-AZUAY NUEVO MILENIO (ANUMIL) S.A.-APARCAMIENTO PARKCUENCA S.A.-INMOBILIARIA PAUCARBAMBA S.A.-KARNATAKA S.A.-MEDCUENAS S.A.	
Precio / Competidores Directos - Oficinas	<ul style="list-style-type: none">-El precio por m2 va desde 5 dólares.-El alquiler mensual va desde 400 dólares.-1600 dólares por 800 m2 y 4 baños (10 oficinas).-1000 por 300 m2 (6 a 8 oficinas).	
Ubicación Estratégica- Ocupación /Competidores Directos de Arriendo de Oficinas	-Av. 12 de Abril	Arquitectos e Ingenieros
	-Sector el Estadio (CICA)	Ingenieros
	-Sector Monte Sinaí	Médicos
	-Luis Cordero y Presidente Córdova (Sector Centro Histórico)	Abogados
	-Av. Paucarbamba	Comerciantes
	-Sector Parque Industrial	Varios
Valor Agregado / Competidores Directos	Baño, Seguridad, Conexiones a 2 redes telefónicas, muebles de oficina incluidos, parqueadero privado, baterías sanitarias, sala de reuniones, ascensores, gas centralizado y vista panorámica.	
e- Marketing	<ul style="list-style-type: none">• www.cuencabienesraices.com (Corredores de B.R. de Cuenca unidos en un consorcio)• www.ecuador.inmobiliaria.com (portal inmobiliario comercial gratuito)• www.olx.com.ec (gratuito)• www.plusvalia.com (usado por Inserkota Cia, Ltda)• www.doomos.com.ec (gratuito)• www.cuenca.adoos.ec	
Preferencias y Diversificación del Sector:	<ol style="list-style-type: none">1. Compra viviendas nuevas: 50%2. Compra viviendas usadas: 30% <p>El resto se divide en el siguiente orden por preferencias:</p> <ol style="list-style-type: none">3. Departamentos4. Oficinas5. Arriendo de departamentos de lujo6. Terrenos7. Villas8. Haciendas9. Locales Comerciales10. Naves Industriales	
Expansión y Cobertura Geográfica del Sector	Las construcciones de altura se han concentrado en zonas como la del hotel Oro Verde (avenida Ordóñez Lasso), frente al Coral Centro (sur de la ciudad), entre otras, y las ciudadelas en sectores como: Racar, El Cebollar, Camino Viejo a Baños, Ochoa León, El Arenal, Patamarca (donde se emplazará la urbanización La Siesta, que tendrá unas 300 casas y 200 departamentos) y en Mayancela (donde se levantará el conjunto residencial Las Praderas de Bemani, denominado ciudad satélite).	

Gráfico No. 2

Gráfico del Capital de las Empresas Líderes del Sector



Fuente: Superintendencia de Compañías de Cuenca

Elaborado por: Autor de la Tesis

2.3. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1: Actualmente la categoría más importante del sector inmobiliario son las oficinas.</p> <p>F2: Cada vez existe una mayor demanda de graduados que necesitan oficinas en donde trabajar.</p> <p>F3: Mayor dinamismo de la economía ecuatoriana que a su vez produce mayor emprendimiento.</p> <p>F4: Reactivación de los préstamos en el</p>	<p>O1: En los últimos años se ha dado un importante crecimiento en la demanda de profesionales en libre ejercicio.</p> <p>O2: Este sector ha ido variando conforme los años y se ha diversificado ofreciendo nuevos productos inmobiliarios como los servicios compartidos.</p> <p>O3: Recientes análisis sectoriales nos llevan a considerar que en los</p>



<p>sector financiero.</p> <p>F5: En el año 2010 se dio un incremento significativo de un 20% en el sector de las oficinas.</p> <p>F6: El poder adquisitivo del mercado ha ido creciendo con la recuperación de la economía.</p> <p>F7: Los precios de los arriendos de oficinas tienen una tendencia al alza.</p> <p>F8: El mercado inmobiliario de oficinas de Ecuador se mantiene sano y sin trabas que impidan su funcionamiento.</p> <p>F9: Corredores de bienes raíces profesionales se unen y hacen e-marketing con páginas web como www.CuencaBienesRaices.com para tener una mejor cobertura de mercado de oficinas.</p>	<p>próximos años se mantendrán esta tendencia de crecimiento.</p> <p>O4: Cuenca es una de las ciudades con mayor índice de emprendimiento en el país.</p> <p>O5: La inversión altísima que ha hecho el Gobierno en los préstamos del IESS también ayuda mucho para que las personas se endeuden para adquirir sus oficinas.</p> <p>O6: A ello se suma que Cuenca es una ciudad muy adecuada para trabajar, el ritmo de crecimiento es muy ordenado.</p> <p>O7: El Municipio local tiene alianzas con el sector privado.</p> <p>O8: Hacer edificios de altura y oficinas tiene ventajas frente a la construcción de ciudadelas.</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1: Alta competencia que existe actualmente.</p> <p>D2: El sector de arriendo de oficinas tiene competidores con considerable capital.</p> <p>D3: Existen barreras de entrada para nuevas empresas que deseen entrar en este sector.</p> <p>D4: La inversión inicial es altísima en este sector.</p> <p>D5: Existen pocas áreas donde el ayuntamiento y las ordenanzas municipales permiten hacer edificios.</p> <p>D6: Corredores de bienes raíces profesionales tendrían que pagar más</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Mayor competitividad en el sector inmobiliario de oficinas.</p> <p>A2: Los terrenos aptos para la construcción, al menos en las zonas aledañas al casco urbano, son pocos y representan mayores costos.</p> <p>A3: En la actualidad el dinamismo y crecimiento del sector han motivado a que nuevos inversionistas y constructores ingresen al negocio de bienes raíces.</p> <p>A4: Líderes del sector cuentan con mucho mayor capital para expandirse.</p> <p>A5: Hay que aprovechar al máximo los espacios para albergar al mayor</p>



impuestos.	número de personas. A6: Si el Concejo Cantonal emite la resolución de cobrar el 10% total de la plusvalía a la ganancia que tienen los vendedores, habría un retroceso en el mercado inmobiliario.
------------	---

2.3.1. FODA Cruzado

FO / DO / DA / FA

FO

F1 y O1 = E1

F1: Actualmente la categoría más importante del sector inmobiliario son las oficinas.

O1: En los últimos años se ha dado un importante crecimiento en la demanda de profesionales en libre ejercicio.

E1: Aprovechar el crecimiento del sector para establecer alianzas estratégicas con empresas y consorcios del medio.

F2 – F3 y O4 = E2

F2: Cada vez existe una mayor demanda de graduados que necesitan oficinas en donde trabajar.

F3: Mayor dinamismo de la economía ecuatoriana que a su vez produce mayor emprendimiento.

O4: Cuenca es una de las ciudades con mayor índice de emprendimiento en el país.

E2: Aprovechar la demanda creciente de recién graduados que existe en la ciudad para invertir a largo plazo en los servicios compartidos y demás valores agregados.

F4 y O5 = E3

F4: Reactivación de los préstamos en el sector financiero.



O5: La inversión altísima que ha hecho el Gobierno en los préstamos del IESS también ayuda mucho para que las personas se endeuden para adquirir sus oficinas.

E3: La reactivación de los préstamos en el sector financiero y en especial del IESS disminuye la incertidumbre y permitirá a los corredores de bienes raíces establecer planes y facilidades de pago para los clientes.

F5 y O2 = E4

F5: En el año 2010 se dio un incremento significativo de un 20% en el sector de las oficinas.

O2: Este sector ha ido variando conforme los años y se ha diversificado ofreciendo nuevos productos inmobiliarios como los servicios compartidos.

E4: Ofrecer oficinas económicas de arriendo para universitarios, sabiendo que en el año anterior se dio un crecimiento en el sector por la afluencia de estudiantes.

F6 y O6=E5

F6: El poder adquisitivo del mercado ha ido creciendo con la recuperación de la economía.

O6: A ello se suma que Cuenca es una ciudad muy adecuada para trabajar, el ritmo de crecimiento es muy ordenado.

E5: Diversificar y especializar las oficinas de acuerdo al usuario.

F7 y O3 = E6

F7: Los precios de los arriendos de oficinas tienen una tendencia al alza.

O3: Recientes análisis sectoriales nos llevan a considerar que en los próximos años se mantendrán esta tendencia de crecimiento.

E6: Descremar el precio de las oficinas más cómodas, para obtener mayor rentabilidad a corto plazo.



F8 y O7 = E7

F8: El mercado inmobiliario de oficinas de Ecuador se mantiene sano y sin trabas que impidan su funcionamiento.

O7: El Municipio local tiene alianzas con el sector privado.

E7: Con la estabilidad que muestra actualmente el sector, establecer alianzas a largo plazo de los consorcios de bienes raíces con el Municipio de Cuenca que favorezcan a los corredores profesionales de Cuenca.

F9 y O8 = E8

F9: Corredores de bienes raíces profesionales se unen y hacen e-marketing con páginas web como www.CuencaBienesRaices.com para tener una mejor cobertura de mercado de oficinas.

O8: Hacer edificios de altura y oficinas tiene ventajas frente a la construcción de ciudadelas.

E8: Mejorar la arquitectura en la construcción de las oficinas y mayor cobertura por e-marketing para mejorar los ingresos del sector.

DO

D1 y O2 = E1

D1: Alta competencia que existe actualmente.

O2: Este sector ha ido variando conforme los años y se ha diversificado ofreciendo nuevos productos inmobiliarios como los servicios compartidos.

E1: Sabiendo la alta competencia que existe en el sector, diferenciarse ofreciendo servicios compartidos de mejor calidad como valor agregado.

D2 – D3 y O1= E2

D2: El sector de arriendo de oficinas tiene competidores con considerable capital.

D3: Existen barreras de entrada para nuevas empresas que deseen entrar en este sector.

O1: En los últimos años se ha dado un importante crecimiento en la demanda de profesionales en libre ejercicio.



E2: Invertir en una empresa que ofrezca oficinas personalizadas para cada cliente y cada profesión, diferenciándose de la competencia, acrecentando su participación de mercado.

D4 y O8 = E3

D4: La inversión inicial es altísima en este sector.

O8: Hacer edificios de altura y oficinas tiene ventajas frente a la construcción de ciudadelas.

E3: Preferir un nicho de mercado como las oficinas en donde la inversión relativamente no es tan alta como en las otras categorías para invertir en un negocio a largo plazo.

D5 – D6 y O7 = E4

D5: Existen pocas áreas donde el Ayuntamiento y las ordenanzas municipales permiten hacer edificios.

D6: Corredores de Bienes Raíces Profesionales tendrían que pagar más impuestos.

O7: El Municipio local tiene alianzas con el sector privado.

E4= Elaborar alianzas con el Municipio ofreciendo ayuda social para que se le facilite al sector construir en más áreas de la ciudad.

E5= La cuestión de una alianza estratégica con el Municipio es primordial por la ayuda que se espera para el sector, con el fin de que no suban del 10% los impuestos a los corredores.

DA

D1 y A1 = E1

D1: Alta competencia que existe actualmente.

A1: Mayor competitividad en el sector inmobiliario de oficinas.

E1: Ante la alta competitividad del sector lo más óptimo es fidelizar con servicio Post-Venta que les permita saber que cuentan con una garantía y un buen trato para compras futuras.



D4 y A2 = E2

D4: La inversión inicial es altísima en este sector.

A2: Los terrenos aptos para la construcción, al menos en las zonas aledañas al casco urbano, son pocos y representan mayores costos.

E2: Sabiendo que los terrenos para la construcción en zonas aledañas al casco urbano son escasos, incluir esa ubicación estratégica de los terrenos que sí estén cercanos al momento de fijar los precios.

D2 y A4 = E3

D2: El sector de arriendo de oficinas tiene competidores con considerable capital.

A4: Líderes del sector cuentan con mucho mayor capital para expandirse.

E3: Considerando la competencia fuerte que se da en el sector, diferenciarse por precio o beneficio en los servicios inmobiliarios que se ofrezcan.

D3 y A3 = E4

D3: Existen barreras de entrada para nuevas empresas que deseen entrar en este sector.

A3: Promotores y constructores emprendieron y orientaron su actividad hacia proyectos corporativos de oficinas, lo que representa mayor nivel de competencia en el sector.

E4= El precio alto del metro cuadrado en Cuenca funcionará bien como una barrera de entrada para evitar que nuevos competidores emprendan y la competencia aumente en el sector.

D5 y A5 = E5

D5: Existen pocas áreas donde el ayuntamiento y las ordenanzas municipales permiten hacer edificios.

A5: Hay que aprovechar al máximo los espacios para albergar al mayor número de personas.



E5= Descubrir nuevas áreas que tengan una ubicación estratégica, aun así no estén cerca del casco urbano y construir urbanizaciones para albergar a las nuevas generaciones que están necesitando una vivienda.

E6 =Aprovechamiento de Recursos del Entorno

D6 y A6 = E7

D6: Corredores de Bienes Raíces Profesionales tendrían que pagar más impuestos.

A6: Si el Concejo Cantonal emite la resolución de cobrar el 10% total de la plusvalía a la ganancia que tienen los vendedores, habría un retroceso en el mercado inmobiliario.

E7 = Unirse con convenios y alianzas entre los corredores para así hacer un frente unido contra posibles alzas en los impuestos que puedan afectar al sector, formar consorcios y de esa manera hacer una alianza estratégica con la municipalidad que permita progresar a todos los involucrados.

FA

F1 y A1 = E1

F1: Actualmente la categoría más importante del sector inmobiliario son las oficinas.

A1: Mayor competitividad en el sector inmobiliario de oficinas.

E1: Con barreras de entrada como acceso a proveedores, diferenciación y poder de marca, impedir amenazas de ingreso de nuevos competidores.

E2: Innovación en productos inmobiliarios originales y ajustados a los gustos del cliente.

F5 y A3 = E3

F5: En el año 2010 se dio un incremento significativo de un 20% en el sector de las oficinas.

A3: Promotores y constructores emprendieron y orientaron su actividad hacia proyectos corporativos de oficinas, lo que representa mayor nivel de competencia en el sector.



E3= Ante el aumento de la demanda hay que reconocer también que la oferta ha incrementado, por lo que la gestión de la calidad en los productos inmobiliarios tiene que ser impecable así como el servicio de venta y post-venta.

F2 y A5 = E4

F2: Cada vez existe una mayor demanda de graduados que necesitan oficinas en donde trabajar.

A5: Hay que aprovechar al máximo los espacios para albergar al mayor número de personas.

E4 = Diversificar los productos inmobiliarios dirigidos para los profesionales cambiando la tendencia de espacios pequeños para mayor número de personas a oficinas personalizados que generen status en el comprador.

F9 y A6 = E5

F9: Corredores de Bienes Raíces Profesionales se unen y hacen e- marketing con páginas web como www.CuencaBienesRaices.com para tener una mejor cobertura de mercado.

A6: Si el Concejo Cantonal emite la resolución de cobrar el 10% total de la plusvalía a la ganancia que tienen los vendedores, habría un retroceso en el mercado inmobiliario.

E5: Una unión entre corredores que le permita al sector tener estabilidad y sostenibilidad a largo plazo, evitando la subida de impuestos.

2.3.2. Matriz FODA Cruzado (Estrategias)

FO	DO
E1: Aprovechar el crecimiento del sector para establecer alianzas estratégicas con empresas y consorcios del medio.	E1: Sabiendo la alta competencia que existe en el sector, diferenciarse ofreciendo servicios compartidos de mejor calidad como valor agregado.
E2: Aprovechar la demanda creciente de recién graduados que existe en la ciudad para invertir a largo plazo en los	E2: Invertir en una empresa que ofrezca oficinas personalizadas para cada cliente y cada profesión,



<p>servicios compartidos y demás valores agregados.</p> <p>E3: La reactivación de los préstamos en el sector financiero y en especial del IEES disminuye la incertidumbre y permitirá a los corredores de bienes raíces establecer planes y facilidades de pago para los clientes.</p> <p>E4: Ofrecer oficinas económicas de arriendo para universitarios, sabiendo que en el año anterior se dio un crecimiento en el sector por la afluencia de estudiantes.</p> <p>E5: Diversificar y especializar las oficinas de acuerdo al usuario.</p> <p>E6: Descremar el precio de las oficinas más cómodas, para obtener mayor rentabilidad a corto plazo.</p> <p>E7: Con la estabilidad que muestra actualmente el sector, establecer alianzas a largo plazo de los consorcios de bienes raíces con el Municipio de Cuenca que favorezcan a los corredores profesionales de Cuenca.</p> <p>E8: Mejorar la arquitectura en la construcción de las oficinas y mayor cobertura por e-marketing para mejorar los ingresos del sector.</p>	<p>diferenciándose de la competencia, acrecentando su participación de mercado.</p> <p>E3: Preferir un nicho de mercado como las oficinas en donde la inversión relativamente no es tan alta como en las otras categorías para invertir en un negocio a largo plazo.</p> <p>E4: Elaborar alianzas con el Municipio ofreciendo ayuda social para que se le facilite al sector construir en más áreas de la ciudad.</p> <p>E5= La cuestión de una alianza estratégica con el Municipio es primordial por la ayuda que se espera para el sector, con el fin de que no suban del 10% los impuestos a los corredores.</p>
<p>DA</p> <p>E1: Ante la alta competitividad del sector lo más óptimo es fidelizar con servicio Post-Venta que les permita saber que cuentan con una garantía y un buen trato para compras futuras.</p> <p>E2: Sabiendo que los terrenos para la construcción en zonas aledañas al casco urbano son escasos, incluir esa ubicación estratégica de los terrenos</p>	<p>FA</p> <p>E1: Con barreras de entrada como acceso a proveedores, diferenciación y poder de marca, impedir amenazas de ingreso de nuevos competidores.</p> <p>E2: Innovación en productos inmobiliarios originales y ajustados a los gustos del cliente.</p> <p>E3: Ante el aumento de la demanda hay que reconocer también que la</p>



<p>que sí estén cercanos al momento de fijar los precios.</p> <p>E3: Considerando la competencia fuerte que se da en el sector, diferenciarse por precio o beneficio en los servicios inmobiliarios que se ofrezcan.</p> <p>E4: El precio alto del metro cuadrado en Cuenca funcionará bien como una barrera de entrada para evitar que nuevos competidores emprendan y la competencia aumente en el sector.</p> <p>E5: Descubrir nuevas áreas que tengan una ubicación estratégica, así no estén cerca del casco urbano para construir urbanizaciones que alberguen a las nuevas generaciones que necesitan vivienda.</p> <p>E6: Aprovechamiento de Recursos del Entorno.</p> <p>E7: Unirse con convenios y alianzas entre los corredores para así hacer un frente unido contra posibles alzas en los impuestos que puedan afectar al sector.</p>	<p>oferta ha incrementado, por lo que la gestión de la calidad en los productos inmobiliarios tiene que ser impecable así como el servicio de venta y post-venta.</p> <p>E4: Diversificar los productos inmobiliarios dirigidos para los profesionales cambiando la tendencia de espacios pequeños para mayor número de personas a oficinas personalizadas que generen status en el comprador.</p> <p>E5: Una unión entre corredores que le permita al sector tener estabilidad y sostenibilidad a largo plazo, evitando la subida de impuestos.</p>
--	--

2.4. Cadena de Valor

El valor es la capacidad de adaptabilidad de la empresa más los niveles de productividad, y el objetivo de la cadena es de darle un valor agregado en el proceso al servicio que estamos ofreciendo, para ello utilizaremos la Cadena de Valor de MCKINSEY, el procedimiento a seguir para la utilización de esta herramienta de análisis, es de ir incluyendo dentro de las columnas definidas en la gráfica, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa.



Tecnología

- Reinversión.
- Alianzas.
- Ventas Online
- Equipos de Computación.
- Ancho de Banda.
- Líneas telefónicas.
- Equipo audiovisual.
- Servicios digitales.

Diseño del Producto

- Asesoría en:
 - a) Diseño de interiores
 - b) Arquitectura
- Piso flotante
- Porcelanato
- Remodelación del techo
- Contratación de Constructoras
- Intermediación
- Integración
- Permisos Municipales

Producción

- Ubicación estratégica.
- Mantenimiento
- Optimizar costos de construcción.
- Servicios básicos.
- Aprovechamiento del espacio.
- Permisos Municipales.
- Contratación de Constructoras.
- Intermediación.
- Gestionar Contactos.

Marketing

- Investigación de Mercados.
- e-Marketing.
- Diferenciación.
- Gestión de Imagen Corpor.
- Branding.
- Reputación Corporativa.
- Extensión de la Marca.
- Auspicios.
- Vallas.
- RRPP.

Distribución

- Gestionar Contactos con Nuevos Clientes.
- Canal directo.
- Intermediarios.
- Agentes.
- Publicidad.
- ATL.
- RRPP.
- Recomendación.
- Cobertura

Servicio

- Renta de oficinas.
- Secretaria.
- Línea(s) telefónicas.
- Servicio de fax.
- Sala de sesiones.
- Asistencias profesionales.
- Servicios administrativos.
- Eficiencia en el servicio.
- Garantía

2.5. Fuerzas de Porter

2.5.1. Grado de Rivalidad

La intensidad de la rivalidad es la más obvia de las cinco fuerzas de una industria y la que los estrategas han enfatizado históricamente. Ayuda a determinar hasta qué punto se dispara el valor creado por la industria en la lucha competitiva. El marco de las cinco fuerzas de Porter brinda un útil recordatorio de que la rivalidad es sólo una de varias fuerzas que determinan el atractivo de la industria.

Los factores determinantes estructurales del grado de rivalidad en una industria son numerosos:

2.5.1.1. Nivel de Intensidad de la Industria

El nivel de intensidad de la industria inmobiliaria puede darse de dos maneras, la primera es que se dé un nivel de intensidad bajo ósea que exista un liderazgo claro y la segunda es que no exista un líder en el sector lo que significaría que hay un nivel de intensidad alto porque todas las empresas se pelean por ser la primera en el market share.

Aplicando este principio al sector industrial inmobiliario en Ecuador y más específicamente en Cuenca, y dado el capital de las principales inmobiliarias el nivel de intensidad es bajo porque hay claramente siete líderes de mercado como lo mostramos anteriormente en la matriz de competidores.

2.5.1.2. Nivel de Saturación

El nivel de saturación se define con la división entre el número de compradores para el número de competidores, en la Superintendencia de Compañías existen 165 inmobiliarias legalmente constituidas y el mercado adulto cuencano es más o menos de 150.000 personas, entonces tendríamos un índice bajo de saturación, y más aún en el área de arriendo de oficinas que representa un nicho de mercado atractivo.

2.5.1.3. Dinámica de la Industria

El sector inmobiliario tiene una dinámica de crecimiento alta, esto se ha dado a raíz del 2000 con la dolarización y con la diversificación y especialización de productos inmobiliarios así como la expansión de las empresas que se dedican a esta actividad combinado con las necesidades latentes de vivienda y espacios de trabajo que tiene el mercado.



2.5.2. Amenazas de Entrada

La rentabilidad de una industria se ve influenciada por los competidores potenciales y existentes, las barreras de entrada impiden la penetración de empresas a una industria.

En el sector las amenazas de ingresos se dan de dos formas, la primera son las posibles alianzas o fusiones de competidores fuertes que se unan con el fin de abarcar más territorio físico y llegar a diferentes mercados meta, y la segunda es el emprendimiento o creación de nuevas empresas que ofrezcan el mismo servicio que nosotros, para ello se plantean las siguientes barreras de entrada:

2.5.2.1. Precios

Deberemos disolver los costos fijos en los niveles de producción, ósea que mientras más profesionales arrienden nuestros espacios, los ingresos serán mayores y los costos fijos como la banda ancha, secretaría y guardianía disminuirán, esto nos hará solventes y a largo plazo y tendremos oportunidad de atacar a mercados más altos con mejores precios.

2.5.2.2. Diferenciación

La diferenciación es un factor clave para que la marca sobresalga, para conseguir la diferenciación debemos añadir un valor agregado al servicio que nos permita tener un “plus” que fidelice al cliente.

Los valores agregados que tiene Zona Ejecutiva son 3:

- Sala de Reuniones.
- Costos compartidos
- Arriendo por tiempo determinado de espacios de acuerdo a las necesidades del usuario.

2.5.2.3. Requisitos oficiales y permisos

En este sector industrial la principal barrera de entrada son los requisitos oficiales y permisos, porque no todas las empresas inmobiliarias en Cuenca tiene la facilidad de acceder a un permiso de la municipalidad para empezar a construir, esto es por un lado algo positivo dado que impide una amenaza de ingreso importantísima que es el emprendimiento de nuevos inversionistas que deseen ingresar al sector.

El otorgar permisos es un asunto sumamente centralizado en la ciudad dado que la aprobación de los trámites de construcción es sumamente complicada y demorada si se hace sin contactos.

2.5.3. Productos Sustitutos

La existencia de sustitutos que desempeñan las mismas funciones que los productos o servicios que se están analizando es una condición básica que sobrepasa la cantidad de valor que una industria puede crear. La capacidad de sustituir un producto de la industria del lado de la oferta puede reducir el valor de la industria.

El análisis de las posibilidades de sustitución con que cuentan los compradores debe complementarse con una consideración de las posibilidades con que cuentan los proveedores. Además de ello hablar de productos sustitutos sabiendo el boom que ha tenido la industria en los últimos años en la localidad sería desatinado, más bien entraremos a analizar las probabilidades de sustitución del comprador.

Las posibilidades de sustitutos para oficinas en el medio pueden ser tres: la posibilidad de que el cliente compre una oficina, la posibilidad de que sustituya el servicio con el de un competidor y la posibilidad de que el cliente se instale en su propia residencia a ejercer su profesión.

Para los productos sustitutos entramos a analizar tres factores clave que son la amplitud o variedad, presionar desde el factor precios y la propensión del comprador a sustituir.

2.5.3.1. Amplitud o Variedad

La diversificación del sector a medida que la industria ha ido creciendo ha conducido a que las empresas tengan una variedad de productos inmobiliarios como: casas, villas, oficinas, terrenos, haciendas, quintas, edificios, departamentos de lujo, condominios, hoteles, locales comerciales y naves industriales.

Para Zona Ejecutiva nuestro portafolio no es extenso sino es dirigido a un solo segmento de mercado que son los profesionales en libre ejercicio y ejecutivos, esto quiere decir que envés de amplitud y variedad, nosotros ofrecemos exclusividad y buen servicio, sumado a los valores agregados consideramos que la amenaza de que un servicio similar nos remplace es muy baja dado que los profesionales en libre ejercicio siempre van a necesitar un espacio de trabajo en donde desempeñar sus funciones y más aún si es con un servicio agradable que permita tener una relación a largo plazo con los clientes.

2.5.3.2. Presionar desde el factor precios

El desempeño relativo de los precios de los servicios sustitutos como podrían ser los arriendos de oficinas en el sector del Estadio y del Centro

Histórico son razonables en cuestión, ósea que no son servicios de precios altos al igual que el nuestro, sin embargo nuestro precio no es bajo y es porque es segmentado para un grupo ejecutivo que busca status. De manera que nuestros precios son para un segmento alto de profesionales, al fijar la política de precios de nuestras oficinas consideramos el segmento y el valor agregado que damos por lo que el bajar los precios no es una opción sino más bien el subirlos es una oportunidad para segmentar el mercado y enfocarnos en un nicho más alto y más rentable de clientes.

2.5.3.3. Propensión del comprador a sustituir

El interés del comprador a sustituir es bajo, nuestros servicios son de calidad, ofrecemos todas las facilidades para que el arrendado ejerza su profesión sin ningún tipo de molestias, además los servicios sustitutos no ofrecen un valor agregado. Lo que nos colocaría un Top of Mind del mercado cuando piensen en las comodidades que ofrecemos.

2.5.4. Poder del Comprador

El poder del comprador es una de las dos fuerzas verticales que influye sobre quién se apodera del valor creado por una industria. El poder del comprador les permite a los clientes obtener márgenes de la industria obligando a los competidores a reducir los precios y aumentar el nivel de servicio ofrecido sin recompensa.

Probablemente el factor determinante más importante del poder del comprador es el tamaño y la concentración de clientes esto quiere decir que las empresas que dominan la industria inmobiliaria tendrán un enorme poder de negociación en la transacción. El poder del comprador es inversamente proporcional con el poder de la empresa, de manera que a mayor poder del comprador, menor concentración de clientes y menor poder de la empresa; y a menor poder del comprador, mayor concentración de clientes y mayor poder de la empresa.

Dicho poder de negociación del comprador puede ser compensado por la concentración de competidores y la diferenciación de productos. En el sector inmobiliario existe un alto índice de competidores y un nivel medio de diferenciación, ya que las tendencias en bienes inmuebles son generales para la ciudad y pocas empresas ofrecen valor agregado con el servicio.

El poder del comprador se puede reducir a menudo si las personas tienden a interesarse más por el status en la compra que por los precios bajos, y en el sector inmobiliario la gente busca comprar algo de calidad y que le dure toda

la vida, esto disminuye drásticamente el poder de negociación que tiene el comprador, sumado con el nivel de compradores dispuestos a pagar más por un bien y el auge que tiene el sector en la actualidad podríamos decir que el poder de negociación de la industria es mucho mayor al poder del comprador. Aunque hay teorías que afirman que los potenciales compradores de vivienda tienen más poder frente a los vendedores porque hay más oferta y el cliente se ha vuelto sofisticado, los precios al alza del sector dicen lo contrario.

Los precios de Zona Ejecutiva no son negociables, a pesar de ser una empresa nueva en el mercado. Esto nos da un poder de empresa superior al poder del comprador, lo que en la balanza antes explicada diremos que el poder del comprador, con relación a nuestra empresa es bajo porque nuestro target se enfoca a ejecutivos y no necesitamos reducir los precios ni bajar los costos para vender el servicio.

2.5.5. Poder del Proveedor

El poder del proveedor es el opuesto al poder del comprador. El análisis del poder del comprador y del proveedor siempre se debe equilibrar con el reconocimiento de elementos competitivos importantes entre las relaciones que se establecen entre compradores y proveedores.

En el sector en cuestión los proveedores de las empresas inmobiliarias serían las constructoras y también las personas dispuestas a contratar a estas empresas para que pongan a la venta sus bienes inmuebles. En este caso el poder de proveedores está equilibrado ya que si el sector desea conseguir beneficio de la actividad debe mantener buenas relaciones con sus proveedores cediendo también en los precios, sabiendo que depende de ellos para crecer.

Zona Ejecutiva buscará minimizar sus costos buscando al mejor proveedor en el caso de servicio de internet y en los equipos complementarios al servicio del espacio de las oficinas de trabajo. La negociación con los proveedores se hará de tal manera que Zona Ejecutiva obtenga los mejores precios, sin descuidar la calidad de los servicios que se ofrezcan.

El sector inmobiliario es atractivo, al momento no existe una competencia directa



Capítulo 3

3. La Empresa

3.1. Antecedentes

La ciudad de Cuenca, galardonada como Patrimonio Cultural de la Humanidad, y la provincia del Azuay en general, han demostrado en los últimos años una evolución positiva de su actividad comercial, de servicios e industrial.

En este momento muchas empresas a nivel nacional e internacional han visto al mercado austral como potencial para el desarrollo de actividades comerciales y de hecho ya existe la presencia de muchas empresas con sus representaciones y desarrollando actividades económicas dentro de esta ciudad.

De igual manera tanto las empresas antes citadas como profesionales locales desarrollan sus actividades económicas fuera de una oficina y por ende no cuentan con una dirección o un ambiente físico en donde puedan ocupar parte de su tiempo; que en muchos de los casos es muy necesario y al mismo tiempo el mantener una instalación física resulta muy costoso en uso que se le da a la misma.

En vista de las necesidades de empresas y profesionales que no cuentan con instalaciones propias se ha presentado claramente un mercado objetivo en donde dichas personas puedan contar con un ambiente apropiado para el desarrollo de sus actividades. Un lugar físico que cuenta con todas las prestaciones necesarias de una oficina propia y en muchos casos aún mejores.

Una oficina que cuenta con los mejores sistemas de telecomunicación entre ellos Internet banda ancha, un lugar en donde nuestros clientes puedan contar con oficinas totalmente amobladas y cómodas, con la opción de disponer con salas de juntas en cualquier momento que se presente una reunión o una entrevista de negocios, entrevistas de personal u otra que ellos vean conveniente.

Al ser el marketing un punto en el negocio que se encuentra dentro de un entorno cambiante y dinámico, el mismo que continuamente enfrenta a las empresas a nuevos retos, obliga a que las acciones que se apliquen a su comercialización, vayan directamente relacionadas a dichos cambios y

puedan dar diferentes y acertadas soluciones, por lo que las empresas deben ajustar sus capacidades al mercado y así aprovechar al máximo sus limitados recursos. En base a lo mencionado, es de gran importancia contar con un plan de marketing estratégico para así buscar nuevos mercados y desarrollar productos que se ajusten a las necesidades que tiene cada mercado.

El marketing estratégico va de la mano con la estrategia misma de la empresa siendo este un importante determinante en lo referente a metas y objetivos de dicha estrategia los cuales deben ser llevados a la realidad; cabe mencionar que el principal objetivo es el análisis de los consumidores, competidores y el entorno como proveedores de tal manera que se pueda alcanzar una estrategia integral.

En el caso de Zona Ejecutiva, se busca un nuevo planteamiento para el negocio, si bien lleva alrededor de 1 año de funcionamiento, el enfoque inicial del negocio ha ido cambiando constantemente sin alcanzar lo planteado inicialmente, por lo que es necesario determinar, en base a un plan debidamente elaborado, los objetivos y estrategias a ser llevadas a la realidad, para de esta manera manejar el negocio acertadamente. Con esta revisión lograremos establecer los problemas, oportunidades, fortalezas y debilidades y así dar una solución integral.

3.2. Visión

Nuestra visión es convertirnos en el mejor Centro de Asesoría de Cuenca, brindando al mercado un lugar donde las prestaciones de nuestra infraestructura, recursos humanos y el compendio de nuestros servicios sean los necesarios para que nuestros clientes se sientan identificados y satisfechos con nuestra empresa, produciendo así fidelización y vinculación.

3.3. Misión

Somos una empresa cuya actividad gira en torno al arriendo de oficinas hacia un segmento de servicios, que busca facilitar un espacio donde profesionales que ejercen el libre ejercicio puedan brindar a su vez servicios al consumidor final.

Somos parte del mundo de los servicios y deseamos ser parte activa en el desarrollo del negocio de nuestros clientes, poniendo a disposición de ellos las mejores instalaciones que les permitan optimizar recursos físicos, económicos y humanos.

3.4. Características

- En primera instancia necesitamos desde luego considerar la infraestructura para ofrecer los servicios a los clientes.
- Se renta una casa grande en la Avenida 12 de Abril, zona en la cual hay un gran movimiento de ejecutivos y se encontrará demanda de este servicio.
- Las habitaciones están adecuadas para que funcionen como oficinas de distintos tamaños con decoraciones sencillas pero a su vez acogedoras.
- Cuenta con redes de acceso a internet tanto físicas como inalámbricas.
- Se deberán instalar conexiones de líneas telefónicas administradas desde una central para poder asignar una o varias líneas con facilidad a las oficinas cuando se requieran.
- Área de recepción central con sala de espera.
- Secretaria ejecutiva y mensajero, responsables de la logística de Zona Ejecutiva
- La administración está a cargo del propietario de la empresa.
- Área de parqueo es sumamente importante y puede representar un complemento ideal al negocio pues se podrá ofrecer uno o dos espacios de parqueo incluido en contrato a los arrendantes pero los parqueos adicionales se cobran por separado.
- Cafetería es una opción a futuro.

3.4.1. Reclutamiento de Personal

El equipo de trabajo es muy importante debido a que ellos son quienes conforman la empresa, por lo cual el área de talento organizacional debe seguir un adecuado proceso, para asignar a cada una de las áreas personal apropiado y capaz de desempeñarse correctamente.

Se propone realizar el siguiente proceso para contratar el personal:

1. Reclutamiento: Es el proceso de mediante el cual la empresa reúne, busca, llama, agrupa o incorpora a la organización como potenciales aspirantes para ocupar determinados puestos de trabajo.

2. Selección: Es el proceso técnico a través del cual Zona Ejecutiva escoge al individuo más apropiado para cumplir determinada tarea, trabajo, función o puesto.
3. Inducción: Es un tour por la empresa en donde se presenta el nuevo talento a la organización por parte del gerente general a todos los compañeros de área (parte interna de la empresa) y a los clientes, proveedores o inversionistas, según sea el caso, (parte externa de la empresa).
4. Ambientación: Proceso mediante el cual la persona busca un equilibrio entre sus propias necesidades y limitantes que el nuevo entorno tiene.
5. Capacitación: Proceso continuo que desarrolla profesionales para el futuro. En este sentido, la empresa debe destinar parte de sus recursos para sus empleados con el fin de que ellos estén preparados para enfrentar a las posibles amenazas que se presenten en el mercado y tomar las decisiones correctas para el buen funcionamiento de la empresa

3.5. Valores

Los valores son un pilar fundamental de la empresa debido a que constituyen la base del entendimiento de las actitudes y motivaciones.

Mediante el conocimiento de los valores de Zona Ejecutiva, los integrantes y quienes perciben formar parte de la empresa sabrán de antemano que es lo que se debe hacer y qué es lo que no debe hacer.

Por esto la empresa se ha planteado los valores, los cuales se ven reflejados tanto en la misión como en la visión.

La empresa busca ser reconocida por su excelente calidad en su servicio, ubicación y por sus instalaciones.

Desarrollo del talento humano: todos los integrantes de Zona Ejecutiva hacen lo que les gusta y se nota.

Responsabilidad y madurez. Los trabajadores, no deben ser del tipo que necesitan vigilancia y estímulos continuos para poder trabajar. Dado que el trabajador va a gozar de más libertas y flexibilidad, debe tener la



personalidad y criterio suficiente para evaluar el mismo la forma y resultados de su trabajo.

Capacidad para organizarse. Es necesario que junto a la responsabilidad, el trabajador tenga la capacidad de no distraer sus obligaciones, y no por tener más tiempo las descuide. Es decir, el trabajador, debe ser capaz de organizar y planear su jornada laboral, de tal manera que cumpla con todo su trabajo y a la vez pueda gozar de las ventajas de la oficina.

Emprendedor. Debido a que el empleado labora en soledad, y no tiene ni directivos ni compañeros a su lado, este trabajador debe ser capaz de tomar decisiones y de ser su propio líder, para no dejarse alcanzar de las situaciones difíciles.

Profesionalidad. Es evidente, que el trabajador debe conocer su área de trabajo muy bien, tal sea el caso que maneje las situaciones concernientes a él con gran destreza profesional. Es decir, un principiante que aún no maneja bien sus tareas en una oficina tradicional, claramente no podrá trabajar solo.

Capacidad de comunicación. El profesional debe tener facilidades de expresión, tanto corporal, oral y escrita, ya que estos son los medios que tendrá que utilizar para comunicarse principalmente con sus clientes, comunicaciones que ante todos tienen que ser específicas y concisas.

Capacidad de adaptación. El trabajador debe ser una persona que se adapte rápidamente a las situaciones y a los cambios inesperados, ya que desde el momento en que se convierte en trabajador que esta solo su vida sufrirá grandes cambios muy fuertes y rápidos.

Autonomía. Tal vez esta palabra encierra muchas de las características ya mencionadas, pero junto con ellas la autonomía para el trabajador, se refiere a la capacidad del empleado a distancia de trabajar sólo, es fundamental esta condición, ya que personas que son altamente sociables, no se acomodan al sistema y esto incide en el desempeño del mismo.

Con ambiente familiar y domicilio adecuado. La vida familiar del trabajador debe ser armónica, para que pueda trabajar a gusto.

3.6. FODA (Empresa)

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1: El usuario puede ser un profesional de cualquier rama o una PYME dedicada a cualquier tipo de actividad.</p> <p>F2: Ubicación, Av. 12 de Abril y Paucarbamba, que es una zona de alto tráfico y con facilidad de acceso.</p> <p>F3: Disponibilidad de sala de reuniones y capacitaciones</p> <p>F4: Costos compartidos</p> <p>F5: Amplio espacio físico</p> <p>F6: Posibilidad de hacer negocios entre los usuarios de Zona Ejecutiva</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1: Emprendedores que buscan nuevas alternativas de negocio y necesitan un espacio para llevar a cabo sus proyectos.</p> <p>O2: Costos cada vez más bajos de servicios de Telecomunicaciones (Banda ancha – red de datos – Valor agregado)</p> <p>O3: Alto nivel de inversión en proyectos por parte del Gobierno, lo que permite que se genere una economía y los profesionales y PYMES desarrollen nuevos negocios los cuales necesitan un espacio físico.</p> <p>O4: Centros de eventos muy amplios y costosos.</p> <p>O5: Acceso a financiamiento de entidades como Corporación Financiera Nacional.</p> <p>O6: Servicios que ofrece la competencia no permiten compartir costos.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1: Falta de capital de trabajo.</p> <p>D2: La marca no está posicionada</p> <p>D3: No se cuenta con una base de datos clientes potenciales.</p> <p>D4: Existen oficinas que todavía tienen el piso antiguo y no el piso flotante como el resto de espacios.</p> <p>D5: La infraestructura no es propia</p> <p>D6: Somos nuevos en el mercado por lo que todavía no contamos con un Market Share que nos permita expandirnos.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1: Los servicios sustitutos.</p> <p>A2: La idea de negocio es de fácil imitación.</p> <p>A3: La competencia indirecta.</p> <p>A4: Venta del Inmueble</p> <p>A5: Costo de arriendo de la infraestructura</p> <p>A6: Ubicación dentro de zonas declaradas patrimonio que impide hacer cambios estructurales a la edificación.</p>

3.6.1. Matriz F.O.D.A. cruzado

La matriz F.O.D.A. cruzado consiste en combinar los elementos de la matriz F.O.D.A. para luego convertirlos en estrategias a corto, mediano o largo plazo, considerando siempre los recursos y capacidad de la empresa.

Para definir los propósitos estratégicos se deben confrontar las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas.

	Propósitos estratégicos	
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Aprovechar las oportunidades del entorno en función de las fortalezas empresariales	Superar las debilidades transformandolas en fortalezas para poder aprovechar las oportunidades
Amenazas	Utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas	Reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas, de tal manera que el impacto de las amenazas sean mínimas

FO

Fortalezas – Oportunidades

F1-O1-O2 = E1

F1: El usuario puede ser un profesional de cualquier rama o una PYME dedicada a cualquier tipo de actividad.

O1: Emprendedores que buscan nuevas alternativas de negocio y necesitan un espacio para llevar a cabo sus proyectos.

O2: Costos cada vez más bajos de servicios de Telecomunicaciones (Banda ancha – red de datos)

E1: A través de costos cada vez más bajos de los servicios de telecomunicaciones tanto en lo referente a banda ancha, como red de datos y valor agregado se puede brindar un servicio con buenos niveles de tecnologías de comunicación para los emprendedores de cualquier tipo de rama de actividad.

O1-F6 = E2

O1: Emprendedores que buscan nuevas alternativas de negocio y necesitan un espacio para llevar a cabo sus proyectos.

F6: Posibilidad de hacer negocios entre los usuarios de Zona Ejecutiva



E2: Dentro de Zona ejecutiva es posible hacer negocios entre os diferentes usuarios, quienes conseguirán a más de sus clientes externos, clientes internos.

F3-O4 = E3

F3: Disponibilidad de sala de reuniones y capacitaciones

O4: Centros de eventos muy amplios y costosos.

E3: Los usuarios disponen no solamente de una oficina, sino de una sala para capacitaciones y reuniones, lo que permite que los usuarios puedan disponer de esta área para sus eventos sin tener que recurrir a un lugar externo que suele ser en ocasiones muy amplio y costoso.

F5-O3 = E4

F5: Amplio espacio físico

O3: Alto nivel de inversión en proyectos por parte del Gobierno, lo que permite que se genere una economía y los profesionales y PYMES desarrollen nuevos negocios los cuales necesitan un espacio físico.

E4: Al disponer de un amplio espacio físico, contamos con parqueadero y la posibilidad de expandir la infraestructura.

O5 – F2 = E5

O5: Acceso a financiamiento de entidades como Corporación Financiera Nacional.

F2: Ubicación, Av. 12 de Abril y Paucarbamba, que es una zona de alto tráfico y con facilidad de acceso.

E5: Posibilidad de inversión para incrementar el número de oficinas en base a un crédito otorgado por la CFN, de esta manera se puede satisfacer las necesidades de los usuarios.

F4-O6 = E6

F4: Costos compartidos

O6: Servicios que ofrece la competencia no permiten compartir costos.

E6: Los usuarios podrán disponer de servicios como secretaria, telecomunicaciones, mensajería, a costos muy bajos ya que estos son compartidos, convirtiéndose así en una estrategia de diferenciación frene a la competencia.

DO

Debilidades – Oportunidades

D1 – O5 = E1

D1: Falta de capital de trabajo.

O5: Acceso a financiamiento de entidades como Corporación Financiera Nacional.

E1: Zona ejecutiva podría cubrir en el mediano y largo plazo diferentes necesidades de sus clientes, a pesar de la falta de capital de trabajo, es posible acceder a préstamos para inversión de entidades como la CFN.

D2 – O1 – O3 = E2

D2: La marca no está posicionada

O1: Emprendedores que buscan nuevas alternativas de negocio y necesitan un espacio para llevar a cabo sus proyectos.

O3: Alto nivel de inversión en proyectos por parte del Gobierno, lo que permite que se genere una economía y los profesionales y PYMES desarrollen nuevos negocios los cuales necesitan un espacio físico.

E2: Al ser un servicio diferente al que brinda la competencia, es posible llegar a los nuevos profesionales y empresarios que están iniciando sus negocios, los mismos que se han desarrollado a partir de un nuevo emprendimiento o por la necesidad que ha creado los proyectos gubernamentales, por lo que es acertado llegar a estos clientes y así lograr un posicionamiento.

D3 – O1 – O3 = E3

D3: No se cuenta con una base de datos clientes potenciales.

O1: Emprendedores que buscan nuevas alternativas de negocio y necesitan un espacio para llevar a cabo sus proyectos.

O3: Alto nivel de inversión en proyectos por parte del Gobierno, lo que permite que se genere una economía y los profesionales y PYMES desarrollen nuevos negocios los cuales necesitan un espacio físico.

E3: A medida que se vaya captando clientes, se busca elaborar una base de datos en base a la información que estos nos puedan proporcionar, de esta manera se puede llegar a un gana gana con los clientes ya que estos ayudarían con nuevos usuarios y a su vez podrían realizar negocios entre sí.



O5 – D4 = E4

O5: Acceso a financiamiento de entidades como Corporación Financiera Nacional.

D4: Existen oficinas que todavía tienen el piso antiguo y no el piso flotante como el resto de espacios.

E4: A medida que se incremente el número de clientes y a su vez las necesidades sean mayores, es necesario invertir en la infraestructura, por lo que se ha planteado acudir a las entidades financieras para acceder a un crédito.

O5 – D5 = E5

O5: Acceso a financiamiento de entidades como Corporación Financiera Nacional.

D5: La infraestructura no es propia

E5: La infraestructura al ser arrendada, el momento que se disponga de los recursos se planteara un proyecto de inversión a la CFN para la adquisición de un inmueble propio.

D6 – O1 – O2 = E6

D6: Somos nuevos en el mercado por lo que todavía no contamos con un Market Share que nos permita expandirnos.

O1: Emprendedores que buscan nuevas alternativas de negocio y necesitan un espacio para llevar a cabo sus proyectos.

O2: Costos cada vez más bajos de servicios de Telecomunicaciones (Banda ancha – red de datos – Valor agregado)

E6: A través del manejo de costos compartidos y al disponer cada vez de tarifas más asequibles en el mercado de Telecomunicaciones, será la estrategia para captar una porción del mercado.

D2 – O6 = E7

O6: Servicios que ofrece la competencia no permiten compartir costos.

D2: La marca no está posicionada

E7: al no tener un servicio igual en el mercado, esto nos permitirá diferenciarnos y poco a poco ganar posicionamiento en el mercado.



DA

Debilidades – Amenazas

D1 – A4 = E1

D1: Falta de capital de trabajo.

A4: Venta del Inmueble

E1: Es necesario iniciar la planificación para la aplicación de un crédito de inversión en una institución financiera, preferiblemente gubernamental tal como CFN, BIESS.

D2 – A2 = E2

A2: La idea de negocio es de fácil imitación.

D2: La marca no está posicionada

E2: A través del plan de medios debemos ser agresivos, para de esta manera captar los clientes antes de que la competencia pueda generar servicios similares.

D5 – A4 = E3

D5: La infraestructura no es propia

A4: Venta del Inmueble

E3: La búsqueda de un espacio físico propio en el largo plazo sería uno de los objetivos más importantes, para de esta manera mitigar la amenaza de la venta del inmueble.

D3 – A2 – A1 = E4

D3: No se cuenta con una base de datos clientes potenciales.

A2: La idea de negocio es de fácil imitación.

A1: Los servicios sustitutos.

E4: La información que se puede obtener de la Cámara de Comercio de Cuenca, Superintendencia de Compañías, Colegio de Abogados, Colegio de Contadores; serán una fuente de información para llegar con la oferta de servicio a sus afiliados o controlados.

D4 – A6 = E5

D4: Existen oficinas que todavía tienen el piso antiguo y no el piso flotante como el resto de espacios.

A6: Ubicación dentro de zonas declaradas patrimonio que impide hacer cambios estructurales a la edificación.



E5: Es necesario realizar las gestiones respectivas en el área de Patrimonio del Municipio de Cuenca, para de esta manera evitar sanciones al momento de realizar los cambios que sean necesario.

D6 – A1 – A3 = E6

D6: Somos nuevos en el mercado por lo que todavía no contamos con un Market Share que nos permita expandirnos.

A1: Los servicios sustitutos.

A3: La competencia indirecta.

E6: En cuanto a la porción del mercado, al ser un negocio nuevo, se apunta a atacar a personas que están en la etapa de planificación del negocio y aun no disponen de un lugar para el mismo.

FA

Fortalezas – Amenazas

F1 – A1 = E1

F1: El usuario puede ser un profesional de cualquier rama o una PYME dedicada a cualquier tipo de actividad.

A1: Los servicios sustitutos.

E1: Brindar un servicio diferenciado, que permita al usuario contar con todos los beneficios de un Centro de Asesoría a costos asequibles, de esta manera crear fidelidad de nuestros clientes.

F2 – A4 = E2

F2: Ubicación, Av. 12 de Abril y Paucarbamba, que es una zona de alto tráfico y con facilidad de acceso.

A4: Venta del Inmueble

E2: La planificación en cuanto a la compra del inmueble propio debe considerar de manera prioritaria la ubicación, ya que al momento es uno de los principales atributos de Zona Ejecutiva.

F3 – F5 - A2 = E3

F3: Disponibilidad de sala de reuniones y capacitaciones

F5: Amplio espacio físico

A2: La idea de negocio es de fácil imitación.

E3: Si bien el negocio es de fácil imitación, el espacio físico permite realizar ciertas adecuaciones que se adapten a las necesidades del cliente, el valor agregado referente a la sala de reuniones y capacitación permite al cliente tener comodidad dentro del inmueble. Adicionalmente se creará un área destinada a cafetería para atender a los usuarios de Zona Ejecutiva. Para el caso de capacitaciones inicialmente se realizara la contratación de catering con empresas especializadas, siendo esta una opción de negocio futuro para Zona Ejecutiva.

F4 – A3 = E4

F4: Costos compartidos

A3: La competencia indirecta.

E4: Zona Ejecutiva al proponer una alternativa de costos compartidos que permiten al cliente disponer de varios servicios internos sin tener que recurrir al contrato de personal o servicios de manera individual, permite un nivel de diferenciación, buscando de esta manera la especialización en el manejo de costos el mismo que se vera reflejado en la tarifa final del servicio. En el corto plazo una vez establecido el negocio, se espera contar con espacios que puedan ser contratados por tiempos parciales o por horas, siendo este servicio enfocado para clientes fuera de la ciudad de Cuenca que viajan para hacer negocios muy puntuales; o por otro lado para profesionales que no necesitan de un espacio físico constante.

F6 – A1 = E5

F6: Posibilidad de hacer negocios entre los usuarios de Zona Ejecutiva

A1: Los servicios sustitutos.

E5: El hecho de contar con diferentes tipos de negocios, se presenta una atractiva oportunidad para los clientes de Zona Ejecutiva, ya que dentro del Centro de Asesoría se pueden encontrar clientes, referidos, inclusive hacer negocios entre las empresas.

A5 – F5 = E6

A5: Costo de arriendo de la infraestructura, puede variar de un contrato a otro.

F5: Amplio espacio físico

E6: En el mediano y largo plazo se podrán determinar con más exactitud las necesidades de espacio físico, y de esta manera negociar las mejoras que se puedan hacer al inmueble para evitar fuertes alzas en el costo del arriendo de la edificación.

3.6.2. Matriz FODA Cruzado (Estrategias)

FO	DO
<p>E1: A través de costos cada vez más bajos de los servicios de telecomunicaciones tanto en lo referente a banda ancha, como red de datos y valor agregado se puede brindar un servicio con buenos niveles de tecnologías de comunicación para los emprendedores de cualquier tipo de rama de actividad.</p> <p>E2: Dentro de Zona ejecutiva es posible hacer negocios entre os diferentes usuarios, quienes conseguirán a más de sus clientes externos, clientes internos.</p> <p>E3: Los usuarios disponen no solamente de una oficina, sino de una sala para capacitaciones y reuniones, lo que permite que los usuarios puedan disponer de esta área para sus eventos sin tener que recurrir a un lugar externo que suele ser en ocasiones muy amplio y costoso.</p> <p>E4: Al disponer de un amplio espacio físico, contamos con parqueadero y la posibilidad de expandir la infraestructura.</p> <p>E5: Posibilidad de inversión para incrementar el número de oficinas en base a un crédito otorgado por la CFN, de esta manera se puede satisfacer las necesidades de los usuarios.</p> <p>E6: Los usuarios podrán disponer de servicios como secretaria, telecomunicaciones, mensajería, a costos muy bajos ya que estos son compartidos, convirtiéndose así en</p>	<p>E1: Zona ejecutiva podría cubrir en el mediano y largo plazo diferentes necesidades de sus clientes, a pesar de la falta de capital de trabajo, es posible acceder a préstamos para inversión de entidades como la CFN.</p> <p>E2: Al ser un servicio diferente al que brinda la competencia, es posible llegar a los nuevos profesionales y empresarios que están iniciando sus negocios, los mismos que se han desarrollado a partir de un nuevo emprendimiento o por la necesidad que ha creado los proyectos gubernamentales, por lo que es acertado llegar a estos clientes y así lograr un posicionamiento.</p> <p>E3: A medida que se vaya captando clientes, se busca elaborar una base de datos en base a la información que estos nos puedan proporcionar, de esta manera se puede llegar a un gana gana con los clientes ya que estos ayudarían con nuevos usuarios y a su vez podrían realizar negocios entre sí.</p> <p>E4: A medida que se incremente el número de clientes y a su vez las necesidades sean mayores, es necesario invertir en la infraestructura, por lo que se ha planteado acudir a las entidades financieras para acceder a un crédito.</p> <p>E5: La infraestructura al ser arrendada, el momento que se disponga de los recursos se planteara un proyecto de inversión a la CFN para la adquisición de un</p>

<p>una estrategia de diferenciación frene a la competencia.</p>	<p>inmueble propio.</p> <p>E6: A través del manejo de costos compartidos y al disponer cada vez de tarifas más asequibles en el mercado de Telecomunicaciones, será la estrategia para captar una porción del mercado.</p> <p>E7: al no tener un servicio igual en el mercado, esto nos permitirá diferenciarnos y poco a poco ganar posicionamiento en el mercado.</p>
<p style="text-align: center;">DA</p> <p>E1: Es necesario iniciar la planificación para la aplicación de un crédito de inversión en una institución financiera, preferiblemente gubernamental tal como CFN, BIESS.</p> <p>E2: A través del plan de medios debemos ser agresivos, para de esta manera captar los clientes antes de que la competencia pueda generar servicios similares.</p> <p>E3: La búsqueda de un espacio físico propio en el largo plazo seria es uno de los objetivos más importantes, para de esta manera mitigar la amenaza de la venta del inmueble.</p> <p>E4: La información que se puede obtener de la Cámara de Comercio de Cuenca, Superintendencia de Compañías, Colegio de Abogados, Colegio de Contadores; serán una fuente de información para llegar con la oferta de servicio a sus afiliados o controlados.</p> <p>E5: Es necesario realizar las gestiones respectivas en el área de</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>E1: Brindar un servicio diferenciado, que permita al usuario contar con todos los beneficios de un Centro de Asesoría a costos asequibles, de esta manera crear fidelidad de nuestros clientes.</p> <p>E2: La planificación en cuanto a la compra del inmueble propio debe considerar de manera prioritaria la ubicación, ya que al momento es uno de los principales atributos de Zona Ejecutiva.</p> <p>E3: Si bien el negocio es de fácil imitación, el espacio físico permite realizar ciertas adecuaciones que se adapten a las necesidades del cliente, el valor agregado referente a la sala de reuniones y capacitación permite al cliente tener comodidad dentro del inmueble. Adicionalmente se creará un área destinada a cafetería para atender a los usuarios de Zona Ejecutiva. Para el caso de capacitaciones inicialmente se realizara la contratación de catering con empresas especializadas, siendo esta una opción de negocio futuro</p>



<p>Patrimonio del Municipio de Cuenca, para de esta manera evitar sanciones al momento de realizar los cambios que sean necesario.</p> <p>E6: En cuanto a la porción del mercado, al ser un negocio nuevo, se apunta a atacar a personas que están en la etapa de planificación del negocio y aun no disponen de un lugar para el mismo.</p>	<p>para Zona Ejecutiva.</p> <p>E4: Zona Ejecutiva al proponer una alternativa de costos compartidos que permiten al cliente disponer de varios servicios internos sin tener que recurrir al contrato de personal o servicios de manera individual, permite un nivel de diferenciación, buscando de esta manera la especialización en el manejo de costos el mismo que se verá reflejado en la tarifa final del servicio. En el corto plazo una vez establecido el negocio, se espera contar con espacios que puedan ser contratados por tiempos parciales o por horas, siendo este servicio enfocado para clientes fuera de la ciudad de Cuenca que viajan para hacer negocios muy puntuales; o por otro lado para profesionales que no necesitan de un espacio físico constante.</p> <p>E5: El hecho de contar con diferentes tipos de negocios, se presenta una atractiva oportunidad para los clientes de Zona Ejecutiva, ya que dentro del Centro de Asesoría se pueden encontrar clientes, referidos, inclusive hacer negocios entre las empresas.</p> <p>E6: En el mediano y largo plazo se podrán determinar con más exactitud las necesidades de espacio físico, y de esta manera negociar las mejoras que se puedan hacer al inmueble para evitar fuertes alzas en el costo del arriendo de la edificación.</p>
---	---



3.7. Estructura Organizacional

Para el inicio de cualquier empresa, se necesita planificar las actividades que se van a realizar, en qué momento se van a llevar a cabo, con qué recursos y otras cuestiones relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

La organización es un sistema social, y como tal un sistema complejo, en el cual se potencia al máximo el diseño y tratamiento individual de las personas, las relaciones laborales, la estructura, los procesos de trabajo, las políticas, las estrategias, la comunicación y la información. Estos factores de relaciones interpersonales condicionan todas las decisiones referidas a los individuos, grupos, a los actos y acciones que se llevan a cabo, en la consecución de la eficiencia, eficacia y efectividad de las actividades que se realizan.

La finalidad de la estructura organizacional es establecer un sistema de papeles y funciones que deben desarrollar los miembros que conforman la empresa para trabajar juntos en forma eficiente y eficaz y así alcanzar las metas fijadas en la planificación.

3.7.1. Elementos de la estructura de Zona Ejecutiva

3.7.1.1. Especialización de Trabajo

Este es el componente de la estructura que implica que cada una de las distintas personas de la organización desempeña sólo uno de los pasos de trabajo, en lugar de que una sola realice todo el trabajo.

En Zona Ejecutiva para hacer uso eficiente de las diversas habilidades que poseen los trabajadores es necesario que se dé una especialización de trabajo, dado que algunas tareas requieren habilidades muy desarrolladas, otras las pueden desempeñar personas que poseen menores niveles de habilidad. La especialización de trabajo incrementa la productividad y ayuda a que el servicio que brindamos sea de calidad, dado que existe una persona especializada en mensajería, otra en gerencia y finanzas, una secretaria que se enfoca facilitar la gestión de nuestros arrendatarios; todas estas funciones combinadas forman un todo que es la empresa, pero separados deben realizar sus funciones con eficiencia de manera que cada cargo en la empresa aporte para su crecimiento.



3.7.1.2. Talento organizacional competitivo

El equipo de trabajo es muy importante debido a que ellos son quienes conforman la empresa, por lo cual el área de talento organizacional debe seguir un adecuado proceso para asignar a cada una de las áreas personas apropiadas y capaces de desempeñarse correctamente.

3.7.1.3. Cadena de mando

Es el principio de la administración que dice que nadie debe tener más de un jefe, el empleado que depende de dos o más jefes tal vez tenga que manejar demandas o prioridades encontradas.

Nuestra empresa tiene una cadena de mando que depende únicamente del gerente como supervisor, ya que contamos con una organización sencilla y no es necesario que se ejerza una gestión de control por dos o más supervisores.

3.7.1.4. Tramo de Control

Es la cantidad de subordinados que un gerente puede dirigir en forma eficaz y eficiente, para poder tener un mejor control siempre se recomienda que sea un máximo de seis empleados.

Hay que considerar que a medida que el gerente está más arriba en la organización el tramo de control será mayor, este principio aplicado a nuestra estructura organizacional quiere decir que el gerente de Zona Ejecutiva tendrá un tramo de control de 3 empleados como máximo y son:

1. Mensajero.
2. Secretaria.
3. Administrador

3.7.1.5. Autoridad

Es el derecho inherente a un puesto administrativo que permite girar órdenes y esperar que sean cumplidas, muchos considera que la autoridad es el pegamento que une a la organización.

En Zona Ejecutiva la autoridad es únicamente ejercida por el gerente de la empresa, pero es una autoridad que se ejerce de manera descentralizada, de modo que se permite al empleado tomar sus propias decisiones, mientras estas ayuden al crecimiento y beneficio de la empresa.



3.7.1.6. Descentralización

Es delegar autoridad para la toma de decisiones, a los niveles más bajos de la organización. Hoy los gerentes muchas veces eligen la cantidad de centralización o descentralización que les permitirá implementar mejor sus decisiones y alcanzar las metas de la organización.

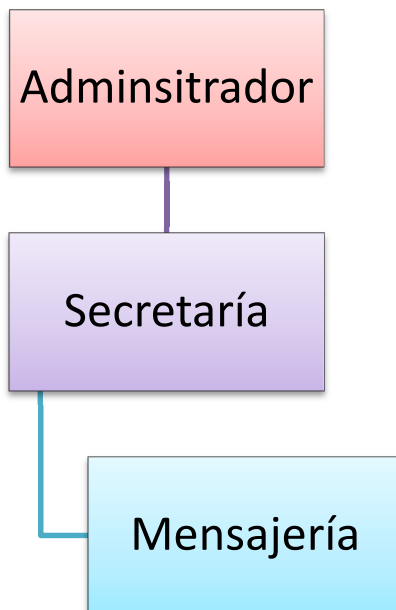
Para Zona Ejecutiva es muy importante que sus empleados tomen sus propias decisiones, dándoles así autonomía y responsabilidad, esto es beneficioso dado que tienen que cumplir con las actividades asignadas con eficiencia otorgando al gerente la facilidad de concentrarse en sus funciones sin la necesidad de vigilar al personal en cada momento.

3.7.2. Departamentalización y Organigrama

Las actividades de la organización deben ser especializadas y estar agrupadas en departamentos. La especialización laboral produce especialistas que requieren coordinación, al reunir a los especialistas en departamentos, bajo la dirección de un gerente se facilita dicha coordinación.

En Zona Ejecutiva tenemos una departamentalización por funciones, ósea que agrupamos las actividades de la empresa de acuerdo con las funciones que se desempeñan. Dividiendo a la organización en 4 departamentos que son los pilares para su funcionamiento.

Gráfico No. 3
Organigrama



Elaborado por: Autor de la Tesis

3.7.2.1. Departamento Administrativo

- Esta función es ejercida por el gerente general.
- Su misión es ver por la empresa para que ésta funcione correctamente.
- Se encargará de las alianzas con los proveedores, de la negociación de los precios y del plazo de pago con los mismos.
- Se elaboran todos los planes y estrategias que se van a aplicar en el mercado para poder posicionarse en la mente de los consumidores.
- El responsable de esta área tiene que tomar en cuenta aspectos como los días y horas de los contratos de las oficinas y/o equipos necesarios para los clientes.

3.7.2.2. Departamento Financiero

- Todo lo referente a contabilidad y declaración de impuestos será contratado de manera externa.
- La misión de ésta es contabilizar el movimiento económico de la empresa, realizar pagos y recibir cobros. Determinar el valor de las inversiones de la empresa tanto de los insumos necesarios como la

autorización del mantenimiento de los inventarios. La secretaria de la empresa brinda su apoyo como auxiliar contable.

- En ésta área también se realizan todos los balances de la empresa los cuales son presentados al gerente para analizar el nivel de endeudamiento y rentabilidad para una correcta toma de decisiones; también serán presentados al Servicio de Rentas Internas anualmente para hacer la respectiva declaración de impuestos.

3.7.2.3. Departamento de talento organizacional y RRHH.

- Se encargará del reclutamiento, selección, inducción, ambientación y capacitación del personal de la empresa.
- Asimismo se ocupará de los salarios, motivaciones, satisfacción y productividad de los mismos.
- Esta función la realizara directamente el Administrador

3.7.2.4. Departamento de Marketing

- Esta área se encargará de la investigación de mercados con el propósito de desarrollar nuevos servicios según las necesidades de los posibles clientes, los cuales tengan un valor agregado.
- También tiene a su cargo la publicidad de la empresa que debe ser dirigida hacia el target group; para esto se aplican varias estrategias como la de promociones, lanzamientos, entre otras.
- En general está área se preocupa por las 4 p's del marketing que son producto, precio, plaza y promoción.
- Además se trabajará en la elaboración de la estrategia del posicionamiento de la marca, publicidad y promoción.
- Las funciones antes citadas, en un principio estarán a cargo del administrador.

3.7.2.5. Departamento de servicio al cliente

- En ésta área se brinda el servicio de preventa, venta y post venta para tener un contacto personalizado con los clientes con el objetivo de saber cuál es el nivel de satisfacción de cada uno de ellos y tener un mejoramiento constante en el servicio.
- Al mismo tiempo receptará sugerencias, inquietudes y quejas de los clientes.



- Dentro de este departamento se realizan las funciones de secretaria general de las oficinas arrendadas así como la mensajería.
- También se gestiona la facilitación de equipos audiovisuales y el alquiler de la sala de reuniones.



Capítulo 4

4. Plan de Marketing (Variables Estratégicas)

4.1. Segmentación

Zona Ejecutiva es una empresa creada en Cuenca, que brinda servicios de arriendo de oficinas dirigida hacia el segmento de profesionales que buscan un lugar en donde puedan ejercer sus funciones. A diferencia de la competencia, se genera un valor agregado en el sentido de ofrecer un servicio de secretaria general para todas las oficinas, además de una sala de reuniones y capacitaciones para todos nuestros arrendatarios.

Las estrategias de segmentación nos han permitido identificar las siguientes variables y características como relevantes para identificar nuestro target:

4.1.1. Variables Demográficas

Las variables demográficas son las bases más frecuentes para distinguir grupos de clientes, una razón es que los deseos, preferencias y tasas de consumo de los consumidores de Cuenca a menudo están relacionadas con variables demográficas, lo cual facilita su identificación por una vía indirecta. Para la segmentación demográfica dividiremos al mercado en grupos con base en variables como edad, ingresos, nivel educativo, ocupación y estatus socio-económico.

Variable		Explicación
Edad	Adultos de 24 años en adelante.	Desde los 24 años porque es la edad promedio en que se egresa de la universidad,
Ingresos	De USD 700 en adelante.	La decisión de arrendar nuestras oficinas irá ligada a una necesidad de un espacio que permita generar negocios con sus usuarios finales, el servicio está dirigido a profesionales emprendedores de clase media.
Nivel educativo	Superior, Postgrado	Nuestra intención es proyectarnos hacia profesionales.
Ocupación	Profesionales en libre ejercicio: Ingenieros, abogados, arquitectos, contadores, etc.	Mercado profesional en general

4.1.2. Variables Psicográficas

Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy distintos, por ello al analizar nuestro segmento observamos que la gente expresa su estilo de vida de acuerdo con los productos que consume.

El dotar al servicio con una personalidad de marca que vaya de acuerdo con la personalidad de los consumidores, vincula al segmento al que estamos enfocados con nuestro nombre corporativo y nos posiciona en el “Top of Mind” del mercado.

El analizar y segmentar al mercado en base a valores del consumidor es importante, ya que los valores centrales son mucho más profundos que la conducta o la actitud y determinan a largo plazo, en un nivel básico casi inconsciente las decisiones y los deseos de la gente. Es por eso que los sistemas de creencias subyacen a las actitudes y conductas de los consumidores.

En la segmentación psicográfica dividiremos al mercado en diferentes grupos con base a su estilo de vida, valores y personalidad.

Variable		Explicación
Valores	Respeto, amabilidad, confianza.	Como valores fundamentales deseamos que en nuestros clientes exista el respeto y amabilidad, hacia los demás arrendatarios y propietarios. Además del don de gente que debe primar para que exista una buena relación, la confianza debe ser muy importante para asegurar los cobros de arrendamiento.
Personalidad	Individuo desenvuelto que se relacione bien con el entorno y ejerza su profesión de manera decorosa.	En cuanto a rasgos generales de personalidad nuestros clientes deben tener facilidad para relacionarse

4.1.3. Variables Geográficas

En la segmentación demográfica segmentaremos al mercado con base en la región o ciudad en la que se encuentran nuestra empresa y nuestros clientes potenciales y la densidad o el enfoque que se dará, hablando en términos urbanos y rurales.

Variable		Explicación
Región del País	Cuenca	Nuestro mercado meta es únicamente para oficinistas de Cuenca.
Densidad	Urbano	Estamos enfocados solamente en el mercado urbano.

4.1.4. Variables Conductuales o de Comportamiento

Muchos analistas de marketing creen que las variables de conducta son los mejores puntos de partida para construir segmentos de mercado, los compradores se pueden distinguir según las ocasiones en las que sientan una necesidad.

Para la segmentación conductual se tomará en cuenta características del mercado con base en la frecuencia de uso del servicio, ocasión de compra, status de lealtad y la actitud hacia el servicio.

Variable		Explicación
Frecuencia de Uso	Constante / Uso Frecuente	Como se trata de arrendamientos se deberá pagar cada mes por el tiempo convenido en el contrato.
Ocasión de Compra	Ocasión ordinaria y ocasión especial	Ocasión ordinaria cuando un cliente promedio arrienda para sí mismo, en cambio ocasión especial se define cuando un cliente arrienda para un tercero, como el gobierno por ejemplo, nos arrienda una oficina para alguna función específica de su gabinete.
Status de Lealtad	Lealtad absoluta a la marca	Por el buen servicio y el valor agregado que ofreceremos queremos fidelizar a nuestros arrendatarios.
Actitud hacia el producto	Entusiasta	Queremos que nuestro target tenga expectativas altas del servicio, las mismas que no serán defraudadas por nuestra empresa.

4.2. Target Group

Una vez habiendo determinado las características del segmento de mercado, que nos permiten predefinir un grupo más homogéneo al que nos vamos a enfocar, fijaremos cifras numéricas del total del segmento en la ciudad de Cuenca, considerando que nuestro enfoque es urbano.

Según datos oficiales recientes del INEC el total de profesionales universitarios son de 18,885 en diferentes ramas como lo podremos ver en el Anexo 2.

Se ha extraído las profesiones a las que nos estamos dirigiendo que serán abogados, ingenieros, arquitectos, licenciados, etc., tendríamos la siguiente tabla:

Cuadro No. 1
Profesionales que conforman el Target Group en Cuenca

AREA # 0101	CUENCA			
NIVEL DE INSTRUCCION	DE TITULO UNIVERSITARIO	NIVEL DE INSTRUCCIÓN	DE	
Superior		Superior	Postgrado	Ignora Total
Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales		1,002	-	- 1,002
Abogado de los Juzgados y Tribunales de Justicia		492	-	- 492
Ingeniero Comercial		1,955	-	- 1,955
Ingeniero Civil		810	-	- 810
Arquitecto		723	-	- 723
Economistas		943	-	- 943
Doctor en Economía		4	-	- 4
Licenciado en Publicidad y Mercadotecnia		22	-	- 22
Contador Público-Auditor		366	-	- 366
Contador Público Autorizado		249	-	- 249
Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales		168	-	- 168
Licenciados(Sin Ninguna Descripción)		664	-	- 664
Total				7398

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor de Tesis

Sin embargo tomaremos el número de profesionales graduados en las carreras: Derecho, Contabilidad, Arquitectura e Ingeniería Civil durante los años 2010 – 2011 y 2012 de las Universidades de Cuenca, y se ha obtenido

una estadística del porcentaje en libre ejercicio, valores que se detallan a continuación:

Cuadro No. 2

Estudiantes Graduados en las Universidades							
	2010	2011	2012	Total	Libre Ejercicio	Mercado Potencial	Mercado Meta
							10%
Abogados	110	308	23	440	33%	145	15
Contadores	378	338	413	1128	10%	113	11
Ingenieros Civiles	123	78	123	323	30%	97	10
Arquitectos	108	93	100	300	30%	90	9

Fuente⁹

Elaboración: Autor de la tesis

4.2.1. Mercado Disponible: Son todos los consumidores disponibles que quieren algo y están dispuestos a usar un producto.

4.2.2. Mercado Real: Son todos aquellos consumidores de mercado disponible que compran determinado producto o servicio.

Tomaremos el mercado real el número de profesionales que se han graduado en el periodo 2010- 2012 que es de 2.190 profesionales.

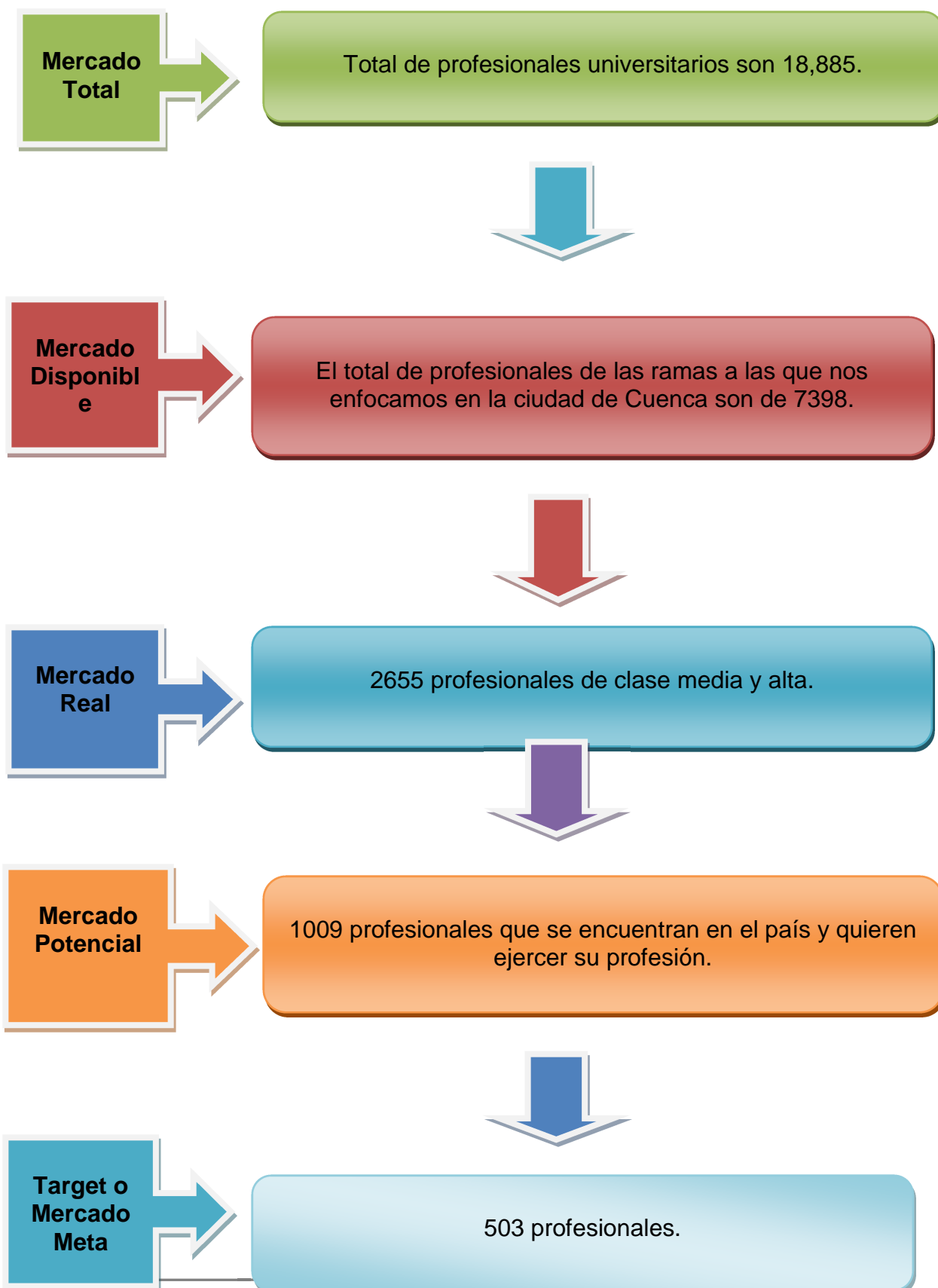
4.2.3. Mercado Potencial: Son todos aquellos consumidores que forman parte del mercado real pero en ocasiones pueden formar parte del disponible.

De acuerdo a información recopilada en los colegios de profesionales, se obtuvo porcentajes aproximados de profesionales en libre ejercicio de cada profesión, alcanzando un mercado potencial de 445, el cual vendría a ser nuestro mercado potencial.

4.2.4. Mercado Meta: Es el conjunto de consumidores que pertenecen al mercado real o potencial, y al cual se dirigen todas las acciones de mercadeo de la empresa.

⁹ Secretarías de Facultad Universidad de Cuenca
Universidad del Azuay
Universidad Católica
Colegio de Contadores del Azuay
Colegio de Arquitectos del Azuay
Colegio de Ingenieros Civiles del Azuay
Colegio de Abogados del Azuay

Del mercado potencial, se ha tomado un 3% del mismo el cual permitirá tener la infraestructura ocupada al 100%



4.3. Posicionamiento

El posicionamiento es una variable estratégica que con lleva factores críticos de éxito particulares en cada industria.

El posicionamiento es percibido en función del sector industrial, el modelo de empresa, el segmento o nicho de mercado al que estamos apuntando, el portafolio de servicios y el perfil estratégico del cliente.

A continuación expondremos detalladamente las estrategias a aplicarse para el posicionamiento de Zona Ejecutiva, partiendo de la premisa que en el marketing uno pone las reglas considerando el entorno para su debida aplicación.

4.3.1. Diferenciación

La diferenciación va vinculada con el valor agregado que le podamos dar al servicio de arrendamiento y es una estrategia muy eficaz para darle posicionamiento a la marca. El valor agregado es un “plus” que se da al servicio con una característica extra, con la finalidad de darle un mayor valor comercial.

Generalmente el valor agregado debe ser un servicio poco común que le permita dar una diferenciación a la empresa, en el caso de arrendamientos debe ser algo vinculado a la razón de ser de la empresa y las funciones que cumplen los arrendatarios en las oficinas. Analizando objetivamente a la competencia deberemos preguntarnos como empresa qué valor agregado se puede ofrecer o qué servicio disponer que otras empresas de la industria no lo hayan implementado hasta el momento.

Para dar un buen valor agregado deberemos tomar en cuenta las principales necesidades del mercado meta. Las necesidades del target son las siguientes:

1. La utilización de la tecnología como Smartphones e internet que faciliten la gestión de los oficinistas ha pasado de una tendencia a convertirse en una realidad y un requisito para los ejecutivos.
2. Además de la necesidad que tiene el mercado de realizar reuniones sin ningún tipo de interrupciones o ruidos.
3. Y por último la necesidad de que exista una secretaría en donde se organice sus llamadas y ayude con la recepción de las personas que lleguen hasta su despacho. Economías de escala para todas las oficinas

Para ello planteamos los siguientes valores agregados al servicio de arrendamiento:

- Secretaria: Realiza funciones para varios inquilinos como recepción de llamadas, toma de mensajes, envío y recepción de faxes, coordinación de mandados de mensajería, redacción de documentos, atención de visitantes, etc.
- Sala de sesiones o salón para eventos: Estas salas suelen ser espacios compartidos que los arrendantes pueden utilizar previa solicitud y programación las veces que lo necesiten, obviamente con un costo adicional.
- Internet: Este es un servicio compartido que se ofrecerá a las oficinas que lo soliciten.

4.3.2. Crecimiento

Para el crecimiento implementaremos el modelo de las 6 R: relación, retención, rentabilización, referenciación, recuperación y reactivación. Estas variables ofrecen reales posibilidades para complementar y lograr un crecimiento significativo en la tasa de retorno de sus esfuerzos de marketing.

Las seis variables se encuentran íntimamente relacionadas entre sí y reflejan actividades permanentes en la gestión de los clientes de una empresa. Pero a diferencia de las 4P, que indican decisiones en especial de carácter masivo, las 6R proponen acciones orientadas al manejo de cada cliente a nivel individual.

Si bien los sistemas de administración de las relaciones con los clientes han permitido avanzar mucho en la obtención de información, todavía es frecuente observar el fenómeno de usuarios que otorgan una importancia mucho mayor a la relación que mantienen con una empresa, que la que la propia empresa asigna a la relación con ellos.

Trate de redactar en términos de lo que la empresa va a dar, me parece una redacción general teórica correcto pero no al nivel de proyecto y específico que planifica para su negocio

Relación: La decisión final sobre una relación siempre recaerá en el cliente, pero las empresas pueden aspirar a cogobernar esas relaciones. Tal como la producción de bienes y servicios pasó de la etapa artesanal a una industrial, donde las empresas diseñan y controlan la calidad de sus

productos y la prestación de sus servicios, el manejo de las relaciones debe pasar de una etapa artesanal, donde las relaciones ocurren en forma espontánea, a una era industrial en la que son diseñadas, monitoreadas y gestionadas.

El valor de una interacción puntual siempre es menor que el de una relación duradera. Ciertamente, ninguna empresa desea perder clientes. Sin embargo, todavía son pocas las empresas que realizan esfuerzos explícitos por retener a sus clientes, y menos aun las que realizan mediciones sistemáticas y periódicas acerca de cuántos de esos clientes son retenidos de un determinado período al siguiente y, lo más importante, quiénes son esos clientes y qué relación se establece con ellos.

Nuestra estrategia en este punto es mantener una buena política de relación con los clientes que nos permita ganar una excelente reputación corporativa, ayudándonos a conseguir interesados mediante la recomendación de arrendatarios que ocupen nuestras oficinas.

Retención: En los mercados actuales, donde la velocidad de lanzamiento de nuevos productos y sus respectivos ciclos de vida se aceleran cada vez más, el desempeño financiero de las empresas se deriva no tanto de los productos como de las relaciones que mantienen con los clientes a lo largo del tiempo. Hoy podemos apreciar con mayor claridad que los productos son en realidad elementos muchas veces efímeros que están al servicio de mantener esas relaciones. Tan sólo se debe considerar cuántos de los productos o modelos que consume hoy existían como tales hace 10 años; y cuántas relaciones de esa época mantiene hasta el día de hoy con las mismas empresas.

La capacidad para administrar la relación para retener al cliente es, entonces, fundamental para el resultado financiero de las empresas. Pero la clave no está solamente en impedir que el flujo de ingresos que toda relación representa se interrumpa, sino también en reconocer que ese flujo tiende a aumentar con el paso del tiempo.

En esta etapa nuestra estrategia es dar un buen trato a los clientes que ya tenemos, brindándoles todas las facilidades en cuanto al servicio de fax, la mensajería, renta de equipo audiovisual (laptops, sistemas de audio, etc.), y servicios digitales (levantados de texto, fotocopias, escaneado y digitalización de documentos).

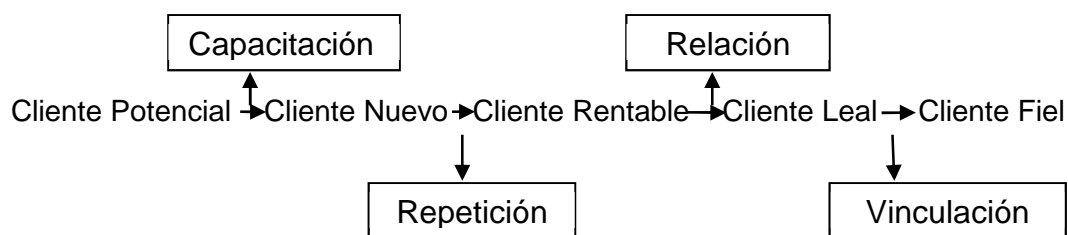
Rentabilización: La rentabilidad es un atributo de la relación, no del producto o cliente. Uno de los errores comunes en los que incurren muchos ejecutivos es creer que la rentabilidad es un atributo del producto que

comercializan o del cliente al que venden el producto. Pero la mayoría de las veces la rentabilidad no es un atributo exclusivo del producto sino una característica de la relación entre la empresa, sus clientes y el producto que sirve de intermediario.

Para empezar, los consumidores son generalmente menos sensibles a los precios de lo que muchas empresas suponen. Es lo que se denomina el paradigma de la sensibilidad, o la importancia desproporcionada que muchos ejecutivos le otorgan a la estructura de precios de sus productos o servicios. Que una relación no sea rentable en el presente no quiere decir que no pueda transformarse en una relación rentable en el futuro. De hecho, normalmente suele ser más sencillo rentabilizar a un cliente actual que generar una relación con alguien que no ha tenido contacto previo con la empresa.

Pero la rentabilización de los clientes no es sólo un asunto de identificar a aquellos clientes no rentables para transformarlos en rentables. También se trata de profundizar la relación con los clientes actualmente rentables, de manera de aumentar la contribución que cada uno de éstos deja a la empresa.

Para la rentabilización de los clientes adaptaremos como estrategia el modelo de “Administración de Lealtad”.



Mediante publicidad ATL atraeremos a nuestro mercado potencial, brindando un buen servicio podremos retener al cliente y mediante una buena relación con los arrendatarios basada en una política de valores y respeto empresarial vincularemos a la empresa al cliente convirtiéndolo en un usuario rentable.

Referenciación: Detrás de todo cliente existen sus relaciones con otros clientes. Un aspecto importante y tremendamente atractivo en toda relación con los clientes es lograr que ésta genere nuevas relaciones. Las decisiones de la empresa sobre el consumo son influenciadas directamente por la opinión, recomendación o sugerencia de un amigo, colega o familiar a quien

consultamos o a quien escuchamos opinar sobre productos, servicios, marcas o empresas. Las referencias personales son un medio más, quizás el más importante, para la promoción de una empresa.

Éste es un proceso que ocurre espontáneamente. Pero las empresas tienen la necesidad de tratar de gestionarlo al igual que los demás aspectos de la relación. Para esto se debe tratar las referencias personales como un medio de comunicación más a nuestro alcance.

La entrega de servicios o productos que superan las expectativas de los clientes es una manera común de generar referencias positivas.

Recuperación: No hay que dar por perdidos a los clientes antes de tiempo. Sin importar lo bien que la empresa diseñe sus productos y servicios o el proceso de comercializarlos, inevitablemente se presentarán errores que son parte de la realidad de toda relación prolongada con los clientes y suelen ser motivo de insatisfacciones que pueden llevar a su interrupción.

Muchas empresas dan por perdido al cliente con quien se comete un error. Por increíble que parezca, cuando un cliente decide terminar su relación comercial con una organización, pocas empresas saben el motivo exacto de ese retiro, aun cuando involucre terminar con contratos formales como es el caso de las tarjetas de crédito. Es como si esas empresas dieran por sentado que se debe a la insatisfacción con los productos o servicios cuando puede estar impulsada por motivos distintos, a veces tan banales como un cambio de domicilio. La buena noticia es que es posible evitar este escenario. De hecho, cuando las empresas cuentan con un buen sistema de detección y respuesta rápida a problemas y errores, la pérdida de clientes por esos motivos es prácticamente nula y una correcta ejecución de técnicas de atención permite retener a prácticamente 100% de los clientes que sufre una mala experiencia. Es más, a menudo se da un fenómeno que se denomina la paradoja de la recuperación. Según ésta, la satisfacción de un cliente que ha recibido una buena experiencia de recuperación es mayor a la que siente si no hubiera sufrido ningún problema para empezar.

La clave para entender el mecanismo de recuperación es que los clientes no abandonan a las empresas por los errores que éstas puedan cometer, sino por la falta de respuesta de las empresas a esos errores. Para ello deberemos poner énfasis en la detección de errores a través de gráficos de procesos que nos permitan saber en dónde estamos cometiendo errores en los servicios y nos permita dar soluciones rápidas a las contingencias que estén generando insatisfacción en los arrendatarios.

Reactivación: Nunca se deja de tener una relación con los ex clientes; sólo está dormida. A diferencia de la recuperación, que apunta a clientes actuales, la reactivación hace foco en clientes que ya abandonaron la relación con la empresa.

Así como sucede con la recuperación, muchos ejecutivos suponen erróneamente que no vale la pena, desde el punto de vista financiero, reactivar a esos clientes. Pero gran parte de los clientes que interrumpen su relación con una empresa están plenamente dispuestos a volver, con lo cual representan un fenomenal potencial de crecimiento. Además, los costos de reactivación para el segmento de los ex clientes son relativamente bajos.

La tan ignorada oportunidad que representa esta cartera de ex clientes es un fenómeno llamado el paradigma del abandono, según el cual muchas empresas suponen intuitivamente que los clientes abandonaron la relación por tener un grado de insatisfacción tal o una alternativa tanto mejor, que se vuelve imposible reactivarlos de manera rentable. Es decir, muchos ejecutivos tienden a pensar que se trata de una clientela irrecuperable.

Pero con este tipo de despido definitivo del cliente, los ejecutivos están renunciando de antemano a un poderoso flujo de ingresos potenciales. Cada una de las variables presentadas es de por sí importante para las empresas y sus decisiones relacionadas con clientes. Pero en su conjunto, se cree que constituyen una poderosa herramienta de gestión para reflexionar sobre puntos normalmente desatendidos.

Si las empresas realmente desean incrementar sus ingresos en forma más eficiente, procurando obtener todo el valor potencial de sus clientes, los ejecutivos deben reconsiderar su mezcla de marketing y volver a poner en un lugar central las relaciones con los clientes.

Principalmente el crecimiento se verá ligado a las relaciones que se establezcan con los clientes y las necesidades que estos vayan creando tanto en lo referente a espacio físico como servicios.

4.3.3. Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico aplicado a nuestro modelo de empresa de servicios, se implementará en dos enfoques: incrementar la velocidad de banda ancha y contar con un equipo audiovisual de última tecnología.

Para el desarrollo de tecnología es necesario tener una política de reinversión de recursos, una vez que se haya recuperado la inversión inicial,

los flujos de ingresos anuales deberán ir acorde con las implementaciones de tecnología, es decir si brindamos equipos actuales que ayuden a la gestión de nuestros clientes, el precio deberá aumentar respectivamente; el desarrollo económico no es una estrategia de valor agregado porque se verá reflejada en el precio del arrendamiento.

El aumento de velocidad de banda ancha proporcionará rapidez en la revisión de mails, consulta de pagos, información, etc., de nuestros arrendatarios así como también facilitará la opción de video llamada en la sala de sesiones. Con una inversión en proyectores de InFocus de última generación facilitaremos la comunicación visual de nuestros arrendatarios, además de contar con impresoras de buena calidad. Estas facilidades tecnológicas proporcionarán satisfacción en el cliente y fidelización hacia la marca y hacia la empresa, lo que a mediano plazo nos podrá colocar en un Top of Mind del mercado.

4.3.4. Ubicación Estratégica



Zona Ejecutiva está localizada en la Av. 12 de Abril y Paucarbamba, que es una zona de alto tráfico y con facilidad de acceso. El número de personas que transitan en este sector tiene un flujo constante. Los locales de comida, farmacias, clínicas, ferreterías, papelerías, centros comerciales (Supermaxi del Vergel) corte de justicia y tiendas son cercanos a las oficinas de Zona Ejecutiva lo que facilita muchas de las gestiones o tal vez solución de contingencias de nuestros arrendatarios.

Igualmente cerca de nuestras oficinas existen parqueaderos disponibles, a diferencia del centro histórico de la ciudad, en la Av. 12 de Abril existen muchas oficinas y un entorno empresarial muy interesante, como lo presentamos en la matriz de competidores en este sector se han concentrado un gran número de arquitectos e ingenieros, y existe una creciente tendencia de abogados que también ejercen sus funciones en esta parte de la ciudad. La afluencia de tráfico es mucha pero no hay congestionamiento como en la calle Luis Cordero en donde se concentran

gran parte de nuestro mercado meta, lo que nos da una ventaja inmensa de ubicación sobre la competencia.

La ubicación será uno de los puntos fuertes a destacarse en la publicidad de Zona Ejecutiva, queremos que nuestro target sepa que nos encontramos en una zona segura, accesible, estratégica, de mucha afluencia pero de poco congestionamiento en la ciudad.

4.3.5. Desarrollo de Imagen Corporativa

La creación de valor mediante el desarrollo de la marca es una de las estrategias más eficaces que existen en el marketing. Nuestros colores corporativos son naranja y negro, naranja porque es un color cálido y actúa como estimulante. Según el neuro-marketing este color simboliza entusiasmo y exaltación, es atrevido y puede crear una impresión impulsiva que puede ser agresiva y llegar hacia la mente del consumidor. Posee una fuerza activa y expresiva, de carácter estimulante. Mezclado con el negro sugiere elegancia.



El color naranja está asociado al gozo, sabiduría, sociabilidad y comunicación. El neuro-marketing nos dice también que el efecto del color naranja sobre la mentalidad del consumidor es agregar la asimilación de nuevas ideas, para inducir la iluminación mental con un sentimiento de libertad de las limitaciones. Lo que va muy relacionado con nuestro servicio que va dirigido hacia un target sociable, con un estilo de vida moderno, de mente abierta y profesional.



4.3.6. Publicidad

La estrategia publicitaria a aplicar de acuerdo a nuestro modelo de empresa y al segmento de mercado al que nos estamos dirigiendo, es de publicidad ATL, con Jingles en las Radios FM 88, Súper 949, Radio la Voz del Tomebamba y Cómplice FM.

El costo aproximado de la publicidad por radio en la etapa de introducción de la empresa se puede apreciar en el Cuadro 3.

Cuadro No. 3
Costo Aproximado de Publicidad por Radio

Radio	Costo	Repetición	Hora	Total
Súper 949	Jingle de 30 segundos vale 15 dólares cada uno.	2 Jingles de 30 Segundos	18:00-20:00	300 \$
Fm 88	Jingle de 30 segundos vale 17 dólares cada uno.	2 Jingles de 30 segundos	9:00-12:00	340 \$
Cómplice FM 96.1	Jingle de 30 segundos vale 10 dólares cada uno	2 Jingles de 30 segundos	12:00-14:00	200 \$
Radio la Voz del Tomebamba	Jingle de 30 segundos vale 20 dólares cada uno	2 Jingles de 30 segundos	6:00-8:00	400 \$
Total				1240 \$

Fuente: Autor de la Tesis
Elaborado por: Autor de la Tesis

Los costos de publicidad por radio pueden ser elevados, así que podremos escoger en los primeros meses solamente radio la voz del Tomebamba y Cómplice Fm que se enfocan en un target adulto, o podremos implementar una estrategia total de publicidad ATL por 2 meses hasta que se arrienden todas las oficinas.

En el mensaje publicitario pondremos énfasis en ofertar los valores agregados que nos diferencien, así como un buen servicio y la ubicación estratégica que tiene nuestra empresa. Además podremos alquilar un espacio publicitario en el periódico El Mercurio de Cuenca, de 400 dólares por mes.

Igualmente otra estrategia ATL son los flyers entregados en zonas estratégicas por donde transita o se encuentra nuestro target tales como en el centro de la ciudad, ópticas, la Corte Judicial, Etapa. En los trípticos se puede encontrar información completa sobre el servicio, los valores agregados que ofrecemos, teléfonos, mails con los que pueden contactarnos.



Zona Ejecutiva
SU CENTRO DE NEGOCIOS

ARRIENDO DE OFICINAS DESDE **\$75**

OFICINAS YA INSTALADAS Y LISTAS PARA SU USO.
SALAS DE JUNTAS Y CAPACITACIÓN

INCLUYE

- SECRETARIA
- TELEFONO
- INTERNET
- MENSAJERO
- PARQUEADERO

ABRIMOS 1 JUNIO

Av. 12 de Abril 2-47
informes: 084659130
080719718

info@zonaejecutiva.com.ec
ventas@zonaejecutiva.com.ec

www.zonaejecutiva.com.ec

4.3.7. Ventaja Competitiva

El posicionamiento más la diferenciación nos dará una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Las claves de la ventaja competitiva basada en el segmento al que nos enfocamos será dar eficiencia en el servicio mediante una garantía que asegure a nuestros clientes el buen estado de las oficinas, los servicios básicos y los valores agregados que estamos brindando.

Del mismo modo el nivel de innovación organizacional tendrá que ser constante, de manera que los servicios tecnológicos que ofrezcamos a la renta sean de última generación, además de la facilitación de video llamadas en la sala de sesiones, una banda ancha más rápida, un continuo trabajo de Gestión de Marca y una publicidad ATL que nos permita dar a conocer nuestra empresa al mercado meta.

Capítulo 5

5. Plan Estratégico (Variables Tácticas)

5.1. Producto

5.1.1. Descripción del servicio

El servicio que brindará Zona Ejecutiva a las personas es una conveniente y atractiva solución para quienes desean contar con una diversidad de beneficios a su disposición sin invertir un centavo en infraestructura propia. La estrategia de nuestro negocio son los recursos compartidos.

5.1.2. Especificaciones del servicio

El concepto fundamental de Zona Ejecutiva consiste en ofrecer a nuestros clientes, espacios de trabajo de distintas medidas y equipados con todos los servicios mínimos y funcionales de toda oficina, ideal para emprendedores que comienzan, ejecutivos que se encuentran de paso por la ciudad o bien para usos temporales.

La característica especial es que los recursos son totalmente compartidos, con la ventaja de que el cliente no tiene que invertir en equipo y mobiliario ni cubrir costos de salarios y servicios, sino que paga una renta mensual única por el espacio y los servicios que utiliza.

5.1.3. Portafolio de productos y servicios

Existe una gama de servicios que ofrecemos a nuestros clientes, los cuales se describen a continuación:

- Renta de espacios para oficinas de trabajo: Los tamaños van desde pequeñas de 10 metros cuadrados hasta oficinas grandes de 50 m².
- Línea(s) telefónicas: Opcionalmente la oficina puede contar con una o dos líneas telefónicas exclusivas o compartidas con posibilidad de realizar llamadas internacionales.
- Secretaria: Realiza funciones para varios inquilinos como recepción de llamadas, toma de mensajes, envío y recepción de faxes, coordinación de mandados de mensajería, redacción de documentos, atención de visitantes, etc.
- Servicio de fax: Regularmente este servicio se ofrece compartido y centralizado en el área de recepción.

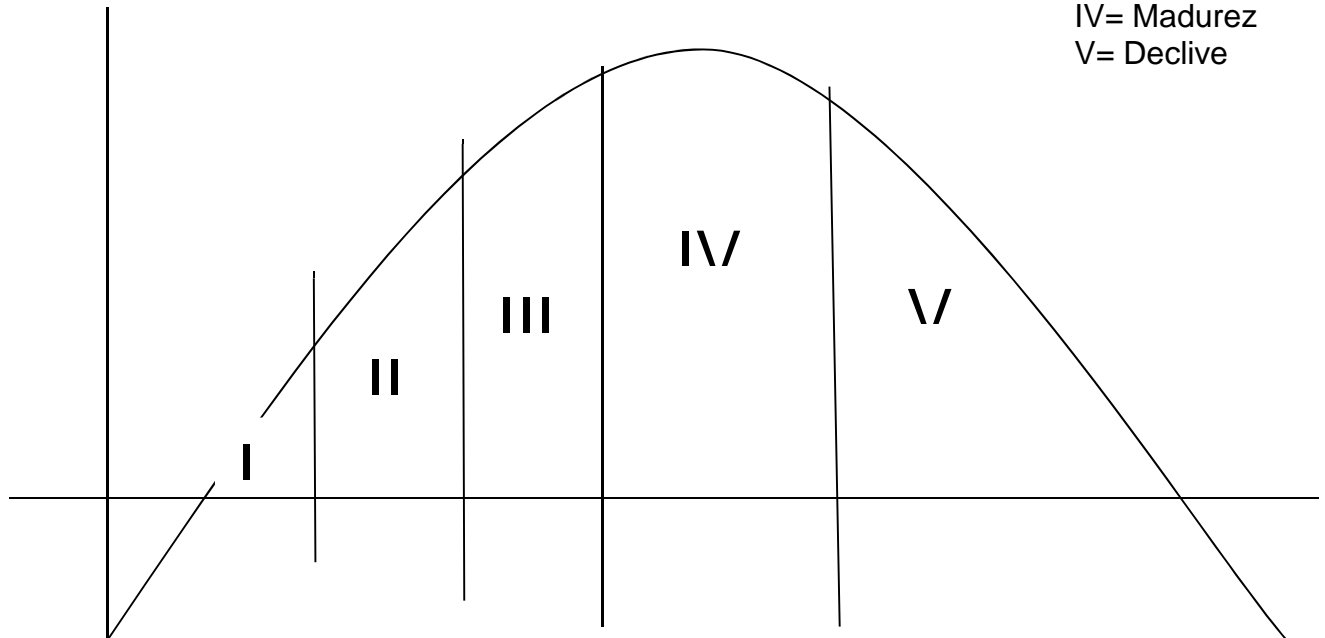
- Mensajería: Función realizada por un mensajero que atiende requerimientos de los distintos inquilinos.
- Sala de sesiones o salón para eventos: Estas salas suelen ser espacios compartidos que los arrendantes pueden utilizar previa solicitud y programación las veces que lo necesiten, obviamente con un costo adicional.
- Internet: Este es un servicio compartido que se puede ofrecerá a las oficinas que lo soliciten.
- Renta de equipo audiovisual: laptops, sistemas de audio, etc.
- Servicios digitales: levantados de texto, fotocopias, escaneado y digitalización de documentos.
- Otras asistencias profesionales como contables, legales, etc.

5.1.4. Servicios Administrativos

- Redacción de correspondencia
- Asesor contable, financiero, recursos humanos, auditoras y otros.
- Asesor legal.
- Gestión de agenda, llamada y logística.
- Asesor de comunicación y publicidad.
- Presentaciones.
- Traducciones.
- Envío de correspondencia, simple y masiva.
- Papelería: organización de su papelería comercial con el logotipo de su empresa.

5.1.5. Ciclo de Vida del Servicio

I=Introducción
II=Crecimiento Inicial
III= Crecimiento Final
IV= Madurez
V= Declive



Zona Ejecutiva por ser un servicio nuevo en el mercado se encuentra en la primera etapa del ciclo de vida del producto la “Introducción”, en esta fase el servicio tiene las siguientes características:

- Alta movilidad del sector
- Incremento de ingresos
- Innovación

Estrategia Empresarial a seguir según el Ciclo de Vida

Etapa de Introducción

Estrategia “Pionera”:

- Investigación de Mercados.
- Desarrollo de nuevos servicios (valor agregado).

5.1.6. Innovación

Como una proyección a futuro aspiramos arrendar las oficinas por horas, de manera que nuestro servicio se dé únicamente para reuniones ejecutivas. Este es un plan a largo plazo que se ejecutará con una investigación de mercados previa que nos asegure que Zona Ejecutiva pueda ser rentable modificando las características del servicio de esta manera.

5.1.7. Calidad

Ofrecemos estaciones de trabajo, domiciliación fiscal o social, parqueadero privado, catering, etc.

Hemos colocado piso flotante en todas las oficinas, en dos de ellas cambiamos el piso por porcelanato, igualmente remodelamos el techo. Además contamos con equipo audiovisual de última tecnología, InFocus, Fax y una banda ancha que permita una rápida y eficaz navegación de nuestros arrendatarios. La gestión de secretaría y de mensajería es excelente y proporciona facilidad en la recepción de llamadas y en el envío de documentos respectivamente.



5.1.8. Funcionalidad

- No exige una estancia mínima, nos adaptamos a sus necesidades, el servicio es flexible, completamente versátil.
- Nuestros arrendatarios no tendrán que preocuparse de instalar una oficina, contratar personal, pago de servicios básicos ni realizar ningún trámite.
- Disponemos de las ventajas que brindan las nuevas tecnologías.
- Solo abonará por los servicios que utilice.
- Zona Ejecutiva ha sido concebido para simplificar la vida de las empresas y de los profesionales que operan dentro o fuera del territorio ecuatoriano.
- Somos un territorio neutral para sus negociaciones.
- Costes compartidos hacen que los precios sean más accesibles.

- En Zona Ejecutiva se accionan excelentes sinergias profesionales.
- No se necesita inversión.
- Para comenzar su negocio, probar suerte con una sucursal o establecer una agencia, al utilizar un Centro de Asesoría, su riesgo es cero.

5.1.9. Valor Agregado

Secretaría: Realiza funciones para varios inquilinos como recepción de llamadas, toma de mensajes, envío y recepción de faxes, coordinación de mandados de mensajería, redacción de documentos, atención de visitantes, etc.

Sala de sesiones o salón para eventos: Estas salas suelen ser espacios compartidos que los arrendantes pueden utilizar previa solicitud y programación las veces que lo necesiten, obviamente con un costo adicional.

Internet: Este es un servicio compartido que se puede ofrecerá a las oficinas que lo soliciten.

Además ofrecemos parqueadero privado, catering y un servicio integral completo de telecomunicaciones.

5.2. Precio

Los precios en el arriendo de oficinas se fijan por medio de 3 enfoques: por medio del precio de la competencia, basado en el cliente o el target al que estamos enfocados y por medio de los costos fijos del servicio.

Aunque cabe destacar que en el sector industrial de bienes raíces los precios también se fijan según el dueño o el ofertante del servicio y de la ubicación estratégica que se tiene.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos de producción.
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos.



5.2.1. Costos

Los costos de producción fueron desembolsados en la inversión inicial, dado que tuvimos que comprar equipo de computación, impresoras, teléfonos, etc., también lámparas y focos para todas las oficinas.

La refacción de todos los espacios de trabajo como la instalación del piso flotante, porcelanato, arreglo del techo, pintura, nos costó en total 5000 dólares aproximadamente; además tálamos los árboles que estaban en el patio de la casa, compramos escritorios y sillas para las oficinas.



Cuadro No. 4
Plan de Inversión

ADECUACIONES DE LOCAL			
Descripción	Cantidad m2	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)
Remodelación de oficinas	12	\$ 700,00	\$ 8.400,00
Adecuación área de parqueaderos	36	\$ 150,00	\$ 5.400,00
TOTAL		\$ 850,00	\$ 13.800,00

MAQUINARIAS			
Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)
Infocus	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Router	2	\$ 200,00	\$ 400,00
TOTAL		\$ 2.200,00	\$ 2.400,00

Muebles y Enseres			
Activo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)
Computadoras	2	\$ 504,00	\$ 1.008,00
Impresoras	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Escritorios	15	\$ 100,00	\$ 1.500,00
Sillas tipo secretaria	15	\$ 45,00	\$ 675,00
Teléfonos	13	\$ 20,00	\$ 260,00
Centralilla	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Mobiliario sala de reuniones y capacitación	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Archivador	13	\$ 80,00	\$ 1.040,00
TOTAL		\$ 3.109,00	\$ 6.843,00

Gastos de Inversión			
Activo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario (Dólares)	Costo Total (Dólares)
Medidores de luz	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Dispensador de agua	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Tanques para Basura	15	\$ 18,00	\$ 270,00
Equipo de seguridad	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Línea telefónica	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Señalética	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Iluminación	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00
Lámparas	12	\$ 50,00	\$ 600,00
Equipamiento Cafetería	1	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL			\$ 3.920,00

OTROS GASTOS DE INVERSION	
Descripción	Costo Total (Dólares)
Gasto de Instalación	\$ 1.000,00
Certificado de Funcionamiento y Permisos	\$ 200,00
Stock de material de oficina	\$ 200,00
Capital de trabajo	\$ 10.000,00
TOTAL	\$ 11.400,00

Inversion Total	38.363
------------------------	---------------

Fuente: Autor de la Tesis
Elaborado por: Autor de la Tesis

5.2.2. Gastos

Los gastos incurridos mensualmente para el funcionamiento de la empresa los podemos apreciar en el Cuadro No.5

Cuadro No. 5

Gastos administrativos		
Rubro	Mensual	Anual
Teléfono	\$ 30	\$ 360
Luz	\$ 100	\$ 1.200
Agua	\$ 16	\$ 192
Internet	\$ 120	\$ 1.440
Sueldos	\$ 1.046	\$ 12.546
Publicidad	\$ 167	\$ 2.000
Suministros de oficina	\$ 30	\$ 360
Mantenimiento	\$ 80	\$ 960
total	\$ 1.588	\$ 19.058

Fuente: Autor de la Tesis
Elaborado por: Autor de la Tesis

5.2.3. Precio y Margen

En el mercado de las bienes raíces, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en este sector que sería imposible fijar un precio de todas las empresas competidoras.

En el caso de Zona Ejecutiva, nuestra misión es de dar un servicio exclusivo, mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio. En tales casos, utilizaremos el precio como un indicador de calidad.

El precio es igual al costo más el beneficio que se quiere obtener por la transacción comercial. El beneficio o margen económico que queremos obtener es del 50% del precio, de modo que tendríamos:

$$P = \text{Costo/Gasto} + \text{Beneficio}$$

Los gastos mensuales de la empresa son de \$1.588 dólares, dividido para las 12 oficinas tendríamos un gasto por oficina de \$132 dólares mensuales, como queremos tener un beneficio del 120%, el precio de cada oficina sería de aproximadamente \$290 dólares, sin embargo buscamos ajustarnos al mercado.

$$P = 132 + P (120\%)$$

$$P = 290 \approx \mathbf{300}$$

- Para las pequeñas oficinas de 10 metros cuadrados se fijó un precio de 300 dólares mensuales.
- Para la oficina grande de 50 metros cuadrados utilizaremos un precio de desceme, con el objetivo de absorber toda la rentabilidad del cliente que la ocupe, de modo que el precio de esta oficina iría desde 650 a 700 dólares mensuales.

Cuadro No. 6
Lista de Precios

		Precio
planta alta	oficina 1	300
	oficina 2	300
	oficina 3	300
	oficina 4	300
	oficina 5	300
	oficina 6	300
planta baja	oficina 7	300
	oficina 8	300
	oficina 9	300
	oficina 10	300
	oficina 11	300
Media Agua	oficina 12	700
	Total	4000

Fuente: Autor de la Tesis
Elaborado por: Autor de la Tesis

5.2.4. Precio aplicado al Ciclo de Vida del servicio

Zona Ejecutiva atraviesa una etapa de ciclo de vida de Introducción, por lo que tiene dos opciones:

- a) Podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él.
- b) Podría optar por cobrar precios de desceme para un target exclusivo con el objetivo ganar utilidades en el menor tiempo posible y recuperar su inversión inicial a corto plazo.

Dadas estas posibilidades y considerando el target objetivo de Zona Ejecutiva optaríamos por la segunda opción dado que el valor agregado nos da importancia ante la competencia, además consideramos que un precio va de acuerdo con la calidad del servicio y los “plus” que se le puede dar tanto en el proceso con la cadena de valor como con la diferenciación.

5.2.5. Características de los Precios de Zona Ejecutiva

Orientados a utilidades:

- Apuntando a un objetivo de utilidad mínima.
- Los precios se relacionarán más con la capacidad del cliente para pagar.
- Como lo señalamos en la segmentación, nuestro grupo objetivo tiene un poder adquisitivo alto por lo que nuestros precios deberán ir acorde con nuestra política de segmento objetivo.

Competitivos:

- Aceptando la tasa actual del sector industrial y manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.
- Es muy importante el acotar que Zona Ejecutiva no caerá en una guerra de precios con ninguno de sus competidores dado que eso desgastaría a la empresa y se arriesgaría nuestro posicionamiento.

Orientados al cliente:

- Precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes.
- Como ya lo definimos en las variables Psicográficas y conductuales nuestros precios apuntan hacia un mercado ejecutivo, por lo que las mensualidades de arriendo son específicamente dirigidas a este target considerando su capacidad adquisitiva.

Flexibles:

- Nuestros precios varían de acuerdo al espacio físico que se va a utilizar por el arrendado.

5.2.6. Rentabilidad el proyecto

Cuadro No.7
Análisis de Rentabilidad del Proyecto

FLUJO DE CAJA													
Crecimiento	5%	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
INGRESOS													
Arriendo													
Renta de Oficinas		\$ 28.800	\$ 30.240	\$ 31.752	\$ 33.340	\$ 35.007	\$ 36.757	\$ 38.595	\$ 40.524	\$ 42.551	\$ 44.678	\$ 46.912	
Total Ingresos			\$ 30.240	\$ 31.752	\$ 33.340	\$ 35.007	\$ 36.757	\$ 38.595	\$ 40.524	\$ 42.551	\$ 44.678	\$ 46.912	
Costos de Venta													
ArrendoInfraestructura			\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.276	\$ 1.340	\$ 1.407	\$ 1.477	\$ 1.551	
Total Costos			\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.276	\$ 1.340	\$ 1.407	\$ 1.477	\$ 1.551	
Utilidad Bruta			\$ 29.240	\$ 30.702	\$ 32.237	\$ 33.849	\$ 35.541	\$ 37.318	\$ 39.184	\$ 41.144	\$ 43.201	\$ 45.361	
Gastos Administrativos													
Teléfono			\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	
Luz	2%	\$ 1.200	\$ 1.224	\$ 1.248	\$ 1.273	\$ 1.299	\$ 1.325	\$ 1.351	\$ 1.378	\$ 1.406	\$ 1.434		
Agua	2%	\$ 192	\$ 196	\$ 200	\$ 204	\$ 208	\$ 212	\$ 216	\$ 221	\$ 225	\$ 229		
Internet	10%	\$ 1.440	\$ 1.584	\$ 1.742	\$ 1.917	\$ 2.108	\$ 2.319	\$ 2.551	\$ 2.806	\$ 3.087	\$ 3.395		
sueldos	10%	\$ 12.546	\$ 13.801	\$ 15.181	\$ 16.699	\$ 18.369	\$ 20.205	\$ 22.226	\$ 24.449	\$ 26.893	\$ 29.583		
publicidad		\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000		
suministros de oficina		\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360		
Mantenimiento		\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960		
Total Gasto Administrativos			\$ 19.058	\$ 20.484	\$ 22.051	\$ 23.773	\$ 25.664	\$ 27.742	\$ 30.025	\$ 32.534	\$ 35.291	\$ 38.322	
Otros Gastos													
Interes			\$ 3.437,32	\$ 2.887,58	\$ 2.276,27	\$ 1.596,49	\$ 840,58						
Depreciacion Anual de Activos			\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	
Total Otros Gastos			\$ 4.220,82	\$ 3.671,08	\$ 3.059,77	\$ 2.379,99	\$ 1.624,08	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	
Utilidad Antes de Particip. e Impto.			\$ 5.961,14	\$ 6.546,44	\$ 7.125,99	\$ 7.696,36	\$ 8.253,64	\$ 8.793,46	\$ 9.376,19	\$ 9.999,35	\$ 10.663,07	\$ 11.325,47	
Participacion de Trabajadores	15%		\$ 894,17	\$ 981,97	\$ 1.068,90	\$ 1.154,45	\$ 1.238,05	\$ 1.319,02	\$ 1.256,43	\$ 1.173,95	\$ 1.068,91	\$ 938,32	
Impuesto a la Renta	25%		\$ 1.266,74	\$ 1.391,12	\$ 1.514,27	\$ 1.635,48	\$ 1.753,90	\$ 1.868,61	\$ 1.779,94	\$ 1.663,10	\$ 1.514,29	\$ 1.329,29	
Utilidad Liquida			\$ 3.800,22	\$ 4.173,35	\$ 4.542,82	\$ 4.906,43	\$ 5.261,69	\$ 5.605,83	\$ 5.339,82	\$ 4.989,30	\$ 4.542,87	\$ 3.987,86	
(+) Depreciacion			\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	\$ 783,50	
(-) Amortizacion			\$ 4.908,40	\$ 5.458,15	\$ 6.069,46	\$ 6.749,24	\$ 7.505,15						
(-) Inversión Inicial		\$ -28.363											
(-)(+) Capital de trabajo		\$ -10.000							-		-	10.000,00	
(+) Prestamo		\$ 30.690											
(+) Valor de Desecho									-		-	712,00	
(=) FLUJO DE CAJA (\$)			\$ -7.673	\$ -324,68	\$ -501,29	\$ -743,14	\$ -1.059,31	\$ -1.459,96	\$ 6.389,33	\$ 6.123,32	\$ 5.772,80	\$ 5.326,37	\$ 15.483,36
TASA	14,0%												
VAN	\$ 2.966												
TIR	18,1%												

Fuente: Autor de la Tesis
Elaborado por: Autor de la Tesis

De acuerdo al análisis de rentabilidad, se puede observar que el proyecto es rentable, alcanzando un VAN de \$2.966 y una TIR de 18,1%, lo cual permite establecer que el proyecto es rentable.

5.3. Plaza

También llamado canal de distribución, ubicación o cobertura. Profundiza las vías que utiliza la empresa para llegar al cliente, es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos en el sector de servicios. En Zona Ejecutiva la venta directa ciertamente vendría a ser el mejor canal para cerrar un contrato de arrendamiento con el cliente, es decir simplemente intervendrían un representante de la empresa y el cliente, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios.

5.3.1. Tipo de Canal

Canal Directo: La venta directa es el método escogido de distribución para un servicio como el que brinda Zona Ejecutiva, debido al costo menor que representa para la empresa. Además nos permitirá sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio.

También la venta directa se la puede realizar cuando el cliente viene donde nosotros, muchos servicios personales y comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente.

Beneficios del Canal Directo

1. Disminuye los costos
2. Mejor control del servicio
3. Permitirá sacar ventajas del marketing.

Desventajas del Canal Directo:

1. No se da tanta cobertura de mercado.
2. La publicidad y RRPP son necesarias y solamente se podrán hacer llegar al target por medio de intermediarios.
3. La cobertura de promociones será menor.

5.3.2. Estrategia de Intermediarios

En el sector industrial de bienes raíces sería incorrecto afirmar que la venta de los bienes inmuebles se ejecuta únicamente mediante la vía directa, este no es el único método de distribución en el mercado de servicios.

Zona Ejecutiva también empleará la estrategia de la intermediación utilizando un canal pequeño, es decir enviaremos a un agente a hablar con los clientes potenciales mediante visitas personales en zonas en donde se encuentra nuestro target y a obtener contratos por medio de promociones y RRPP.



5.3.3. Cobertura

La cobertura refiere a la localización de la gente o de las instalaciones para realizar las operaciones de servicios. Todas las organizaciones de servicios deben tomar decisiones sobre la ubicación para poder emplear las estrategias de distribución hacia el mercado.

Para la cobertura hemos dividido a Cuenca en seis zonas estratégicas en donde enviaremos a agentes de la empresa a informar sobre promociones, repartir flyers y hacer contactos estratégicos con clientes potenciales.

Las mejores zonas en donde contactar a nuestros clientes son:

- Av. 12 de Abril.
- Sector el Estadio (CICA).
- Sector Monte Sinaí.
- Luis Cordero y Presidente Córdova (Sector Centro Histórico).
- Av. Paucarbamba.
- Sector Parque Industrial.

5.3.4. Accesibilidad y Disponibilidad

Se refiere a la proximidad física y facilidad de acceso para que el cliente se acerque a nuestras instalaciones y contrate el servicio. Zona Ejecutiva cuenta con una ubicación estratégica que facilita el contacto entre proveedor y cliente, estamos situados en una zona segura y accesible para que nuestro target pueda venir a ver la calidad de nuestras instalaciones y cerrar el negocio por medio de una venta de directa.



5.4. Promoción

Cuadro No.8
Plan de Medios

Medio	Mensaje	Frecuencia	Alcance	Objetivo	Impacto	Control	Presupuesto
Radio	Informativo	2 meses	Local	Atraer mercado.	Calidad, precio, valor agregado.	Paula Astudillo	800
Flyers	Informativo	4 meses	Local	Informar sobre la localización y calidad del servicio.	Ubicación estratégica, servicios, como contactarnos.	Paula Astudillo	500
RRPP	Persuasivo	3 meses	Local	Alianzas que nos permita tener contactos estratégicos con personas del target group.	Calidad del servicio, promociones, valores agregados.	Paula Astudillo	100
TV	Informativo	15 días	Local	Publicitar la marca y el servicio con un spot que muestre nuestras instalaciones.	Calidad de las oficinas, marca, branding	Paula Astudillo	600
e-marketing	Informativo	Desde el inicio.	Local	Promociones virales por Facebook con el objetivo de atraer mercado.	Promociones	Paula Astudillo	0
Total							2000

5.4.1. Publicidad ATL

Utilizando flyers, e-marketing, radio y televisión.

Características del ATL de Zona Ejecutiva:

- Mensajes claros sin ambigüedades.
- Destacar los beneficios de los servicios.
- Sólo prometer lo que se puede dar.
- Enfatizar el logo de marca
- Continuidad de la publicidad.

5.4.2. Radio

La estrategia publicitaria a aplicar de acuerdo a nuestro modelo de empresa y al segmento de mercado al que nos estamos dirigiendo es con Jingles en las Radios FM 88, Súper 949, Radio la Voz del Tomebamba y Cómplice FM.

5.4.3. Televisión

Promocionaremos en el canal Unión de Cuenca por 15 días un spot simple que informe sobre la marca y la calidad de las instalaciones de nuestra empresa.

5.4.4. Flyers

Los Flyers es la forma más recurrente de publicidad que hemos aplicado como estrategia por su bajo costo y gran alcance.

5.4.5. E-Marketing

Mediante Facebook haremos llegar a nuestros clientes promociones y fotos en donde se podrá apreciar los espacios de trabajo que se van a arrendar. No se tercerizará el e-marketing por motivos de costos.

5.4.6. Relaciones Públicas

Para el RRPP de Zona Ejecutiva aplicaremos las siguientes estrategias:

- a. Hacer relaciones personales con los clientes.
- b. Adoptar una orientación profesional.
- c. Uso de venta indirecta.
- d. Crear y mantener una imagen favorable.
- e. Vender servicios no servicio.
- f. Destacar la imagen organizacional.
- g. Utilizar referencias externas a la organización.
- h. Reconocer la importancia de todo el personal de contacto con el público.

5.4.7. Promoción de ventas

Son todas las actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

5.4.8. Objetivos del Plan de Medios

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Construir una personalidad adecuada para la marca.
- Identificar la empresa con el cliente.
- Influir en el personal de la empresa sobre la forma de tratar a los clientes.
- Fortalecer la marca.
- Atraer mercado a corto plazo.
- Darnos una ventaja competitiva basada en el poder de marca.
- Dar un mensaje informativo de nuestra empresa y los servicios que estamos ofreciendo.

Conclusiones

El servicio que brinde Zona Ejecutiva al mercado será beneficioso puesto que se convertirá en una prestación de alta calidad por la innovación que ofrezca, basado en la diferenciación y el valor agregado. La estrategia principal de nuestro negocio son los recursos compartidos.

Las estrategias de branding deben ir relacionadas a promover los valores agregados que ofrecemos, también habrá que aprovechar nuestra ubicación estratégica para atraer a clientes potenciales que estén en oficinas del centro histórico de la ciudad, así como conformar alianzas estratégicas con parqueaderos cercanos a nuestras oficinas que nos permitan tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Una oportunidad que se puede cristalizar en una fortaleza es la idea de instalar una cafetería para nuestros arrendatarios, lo que daría otro valor agregado y aportaría a la satisfacción de nuestros clientes, así como ejecutar una campaña de e-marketing con el objetivo de ganar posicionamiento y que esto a su vez funcione como barrera de entrada para nuevos competidores. Se debe obtener beneficios mediante el descarte del precio, para así absorber toda la rentabilidad del cliente. Además de la implementación de una política de reinversión de ingresos que nos permitan una mejora y remodelación periódica de las oficinas, y un incremento tecnológico de las instalaciones.

En cuanto a la publicidad y al plan de medios nuestros objetivos serán de identificar la empresa con el cliente, darnos una ventaja competitiva basada en el poder de marca y atraer mercado a corto plazo. La especialización del servicio es una opción de crecimiento que nos permitirá fidelizar a los clientes mediante un buen trato, brindándoles todas las facilidades en cuanto al servicio de fax, mensajería, renta de equipo audiovisual y servicios digitales.

Hacer relaciones personales con los clientes será fundamental para crear y mantener una imagen favorable, además de aprovechar el crecimiento del sector para establecer alianzas estratégicas con empresas y consorcios del medio, invirtiendo a largo plazo en esta actividad económica sabiendo de los préstamos en el sector financiero y en especial del BIEES dan enormes oportunidades de impulsar proyectos.

Ante el aumento de la demanda hay que reconocer también que la oferta ha incrementado, por lo que la gestión de la calidad en el servicio tiene que ser impecable. Las claves de la ventaja competitiva basada en el segmento al que nos enfocamos serán de dar eficiencia en el servicio mediante una



garantía que asegure a los clientes el buen estado de las oficinas, los servicios básicos y los valores agregados que estamos brindando. Del mismo modo el nivel de innovación organizacional tendrá que ser constante, de manera que los servicios tecnológicos que ofrezcamos a la renta sean de última generación.

El sector inmobiliario es actualmente uno de los mercados más atractivos en Cuenca, y el entorno empresarial empieza a estabilizarse sin embargo actualmente existe una alta competencia provocando que los precios tengan una tendencia a la alza por lo que mediante barreras de entrada como diferenciación y poder de marca, se debe impedir amenazas de ingreso de nuevos competidores.

Convertir al buen servicio en una prioridad y, además la falta de experiencia puede convertirse en una oportunidad de crecimiento para la empresa, porque nos dará mayor apertura hacia la recepción de críticas y nos hará mucho más receptivos e innovadores hacia nuevas estrategias de marketing para captar mercado. También optaremos por hacer un bench marking cada 6 meses con el objetivo de imitar, igualar y superar la gestión de las empresas líderes en el mercado inmobiliario.

Como una proyección a futuro aspiramos arrendar las oficinas por horas, de manera que nuestro servicio se de únicamente para reuniones ejecutivas. Este es un plan a largo plazo que se ejecutará con una investigación de mercados previa que nos asegure que Zona Ejecutiva pueda ser rentable modificando las características del servicio de esta manera.

Recomendaciones

Respecto a la gestión interna y servicio al cliente:

- a. Crear un buzón para receptar quejas que nos ayuden a mejorar el servicio.
- b. Deberemos tener una política de reinversión de ingresos que nos permitan ampliar nuestro portafolio, permitiéndonos contar con mejores equipos tecnológicos para disposición de nuestros clientes.
- c. Se debe cambiar en las oficinas que todavía falte el piso antiguo por el flotante.
- d. Combinar el buen servicio con la mejora en la velocidad de internet nos permitirá fidelizar a nuestros clientes y contar con una buena reputación corporativa de boca en boca.
- e. Instalar una cafetería para nuestros arrendatarios.
- f. Alianzas estratégicas con parqueaderos aledaños, para que nuestros arrendatarios tengan un puesto seguro ahí todos los días.

Respecto a financiamiento, abaratamiento de costos y la rentabilidad:

- a. Los costos de publicidad ATL son elevados, por lo que la empresa puede optar por una política comunicacional de RRPP haciendo alianzas estratégicas con locales comerciales que ayuden a repartir los flyers o recomienden nuestro negocio.
- b. Aprovechar que nuestro target es exclusivo para descremar el precio.
- c. Obtener financiamiento mediante capital prestado, con un interés bajo que nos permita financiar la publicidad ATL en el primer año.

Respecto a estrategias de Marketing:

- a. Mediante la investigación de mercados, se podrá transformar la falta de información del sector en una fortaleza de la empresa porque la empresa sabrá que es lo que le hace falta a la competencia indirecta.
- b. El ampliar nuestro target hacia un segmento más maduro nos da la posibilidad de tener una mejor penetración de mercado, esto también es útil porque podremos hacer estrategias para acaparar un grupo objetivo con mejores ingresos.
- c. Emplear un branding más creativo en cuanto a transmitir el mensaje de valores agregados, esto lo podemos hacer creando una canción que se transmita por radio y nos permita llegar al mercado mediante el sentido auditivo.



- d. Mediante contactos estratégicos conformar una base de datos de profesionales que hayan egresado recientemente y busquen un espacio de trabajo, de modo que mediante llamadas o mails podamos hacerles llegar nuestra publicidad.

Respecto a proyecciones a futuro:

- a. Ofrecer únicamente las oficinas para reuniones por horas, de modo que Zona Ejecutiva sea un Centro de Asesoría únicamente en donde se cierren convenios.

Anexos

Anexo 1 Tasas de Interés

Tasas de Interés			
JUNIO 2012 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Anexo 2 Total de Profesionales Titulados en el Cantón Cuenca

**A #**
0101 CUENCA**TITULO**
UNIVERSITARIO**NIVEL DE INSTRUCCION**

	Superior	Postgrado	Ignora	Total
Físico	5	-	-	5
Doctor en Física	21	-	-	21
Matemático	6	-	-	6
Ingeniero Matemático	11	-	-	11
Químico	29	-	-	29
Doctor en Química	64	-	-	64
Doctor en Bioquímica y Farmacia	281	-	-	281
Bioquímico Farmacéutico	55	-	-	55
Químico Industrial	34	-	-	34
Doctor en Ciencias Biológicas	4	-	-	4
Biólogo	38	-	-	38
Geólogo	2	-	-	2
Doctor en Medicina y Cirugía	963	-	-	963
Tecnólogo Médicos	460	-	-	460
Licenciado en Ramas de Salud	78	-	-	78
Licenciado en Enfermería	442	-	-	442
Obstetra y/u Obstetra	15	-	-	15
Doctor en Odontología	340	-	-	340
Tecnólogo Dental	13	-	-	13
Asistente Dental	6	-	-	6
Ingeniero Civil	810	-	-	810
Ingeniero Químico	344	-	-	344
Ingeniero Geólogo	4	-	-	4
Ingeniero en Minas	25	-	-	25
Ingeniero en Petróleo	1	-	-	1
ingeniero en Geotecnia	1	-	-	1
Ingeniero en Informática	17	-	-	17
Ingeniero Ambiental	3	-	-	3
Ingeniero Industrial	143	-	-	143
Ingeniero Eléctrico	306	-	-	306
Ingeniero Electrónico y Telecomunicaciones	45	-	-	45
Ingeniero de Sistemas Informáticos	285	-	-	285
Ingeniero Mecánico	94	-	-	94
Ingeniero Forestal	11	-	-	11
Ingeniero Zootecnista	8	-	-	8
Ingeniero en Alimentos	18	-	-	18
Ingeniero Acuícola	1	-	-	1
Ingeniero Textil	6	-	-	6
Otros Ingenieros no clasificados	129	-	-	129
Tecnólogo en Producción y Calidad Industrial	55	-	-	55
Tecnólogo en Mantenimiento, Seguridad e Higiene Industrial	18	-	-	18
Tecnólogo en Electrónica y Telecomunicaciones	150	-	-	150
Tecnólogo en procesos de producción mecánica	53	-	-	53
Tecnólogo en Mantenimiento, Seguridad e Higiene Industrial	23	-	-	23
Tecnólogo en Administración de Proyectos de Construcciones	3	-	-	3
Tecnólogo Analista de Sistemas Informáticos	260	-	-	260
Tecnólogo Programador de Sistemas	121	-	-	121
Tecnólogo Agropecuario	13	-	-	13
Otros Tecnólogos no clasificados	430	-	-	430
Topógrafo	38	-	-	38



Arquitecto	723	-	-	723
Licenciado en Artes	25	-	-	25
Decorador de Interiores	19	-	-	19
Diseñador	95	-	-	95
Ingeniero Agrónomo	316	-	-	316
Tecnólogo Agrario	20	-	-	20
Tecnólogo Pecuario	3	-	-	3
Tecnólogo en Banano y Frutas Tropicales	1	-	-	1
Tecnólogo en Acuicultura	1	-	-	1
Doctor en Medicina Veterinaria y Zootecnia	49	-	-	49
Medico Veterinario	124	-	-	124
Doctor en Economía	4	-	-	4
Economistas	943	-	-	943
Licenciado en Economía	75	-	-	75
Ingeniero Bursátil	6	-	-	6
Licenciado en Banca	31	-	-	31
Ingeniero en Estadística	1	-	-	1
Técnico en Estadísticas Económicas y Sociales	2	-	-	2
Licenciado en Comunicación Social	194	-	-	194
Licenciado en Comunicación impresa	1	-	-	1
Licenciado en Radio	4	-	-	4
Licenciado en Televisión	3	-	-	3
Licenciado en Comunicación	15	-	-	15
Licenciado en comunicación general e institucional	2	-	-	2
Licenciado en Publicidad y Mercadotecnia	22	-	-	22
Guía Turístico	8	-	-	8
Guías Tecnólogos Naturalistas	1	-	-	1
Licenciado en Turismo y Hotelería	46	-	-	46
Fotógrafo Profesional	1	-	-	1
Locutor Profesional	2	-	-	2
Diseñador (Diseñador) Grafico Profesional	35	-	-	35
Doctor en Sociología	8	-	-	8
Sociólogo Investigador	5	-	-	5
Sociólogo Laboral	3	-	-	3
Sociólogo General	35	-	-	35
Licenciado en Antropología	11	-	-	11
Licenciado en Ciencias Históricas	23	-	-	23
Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales	1,002	-	-	1,002
Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales	168	-	-	168
Licenciado en Sociología y Ciencias Políticas	19	-	-	19
Licenciado en Trabajo Social	221	-	-	221
Abogado de los Juzgados y Tribunales de Justicia	492	-	-	492
Licenciado en Administración de Empresas	164	-	-	164
Ingeniero Comercial	1,955	-	-	1,955
Ingeniero en Administración de Empresas	69	-	-	69
Doctor en Administración Publica	3	-	-	3
Licenciado en Administración Publica	41	-	-	41
Doctor en Contabilidad y Auditoria	5	-	-	5
Licenciado en Contabilidad y Auditoria	47	-	-	47
Licenciado en Administración Privada	21	-	-	21
Contador Publico-Auditor	366	-	-	366
Licenciado en Desarrollo Social	6	-	-	6
Contador Publico Autorizado	249	-	-	249
Licenciado en Lingüística	103	-	-	103
Licenciado en Comunicación Literaria	34	-	-	34
Doctor en Literatura	9	-	-	9
Doctor en Psicología Clínica	68	-	-	68
Doctor en Psicología Industrial	3	-	-	3



Doctor en Psicología Jurídica	1	-	-	1
Doctor en Psicología Infantil y Psicorehabilitación	36	-	-	36
Psicólogo Educativo y Orientador Vocacional	95	-	-	95
Psicólogo en Rehabilitación Educativa	9	-	-	9
Psicólogo Clínico	113	-	-	113
Psicólogo Educativo	196	-	-	196
Psicólogo Industrial	14	-	-	14
Licenciado en Artes (en Pintura ,Escultura, cerámica, grabado)	80	-	-	80
Técnico en Diseño Grafico	26	-	-	26
Licenciado en Artes especialidad en Actuación	6	-	-	6
Licenciado en Diseño Teatral	1	-	-	1
Diseñador Escenográfico	10	-	-	10
Doctor en Filosofía Letras y Ciencias de la Educación	134	-	-	134
Licenciado en Ciencias de la Educación, Profesor Educ. Media	823	-	-	823
Licenciado en Ciencias de la Educación Primaria	417	-	-	417
Licenciado en Educación Musical	35	-	-	35
Profesor de Segunda Enseñanza	442	-	-	442
Profesor de nivel Prescolar- Primario	376	-	-	376
Tecnólogo Pedagógico en Informática	11	-	-	11
Tecnólogo Pedológico en Mercado Tecnia y Publicidad	15	-	-	15
Licenciado en Bibliotecología y Archivología	12	-	-	12
Bibliotecólogo y Archivist	5	-	-	5
Promotor Docente Ambiental Comunitario	2	-	-	2
Ayudante Pedagógico	8	-	-	8
Auxiliar docente de laboratorio de Ciencias Naturales y Biología	1	-	-	1
Licenciado en Educación Física Deportes y Recreación	71	-	-	71
Profesor de Educación Física y Entrenador Deportivo	6	-	-	6
Profesor de Educación Física y Preparador Físico	8	-	-	8
Licenciado en Teología	26	-	-	26
Licenciado en Filosofía	102	-	-	102
Licenciado en Ciencias Religiosas	5	-	-	5
Doctor en Teología	12	-	-	12
Doctor en Filosofía	8	-	-	8
Secretaria Ejecutiva	144	-	-	144
Tecnólogo en Hotelería	43	-	-	43
Tecnólogo en Turismo	39	-	-	39
Licenciados(Sin Ninguna Descripción)	664	-	-	664
Otros Profesionales Titulados	705	-	-	705
Total	18,885	-	-	18,885

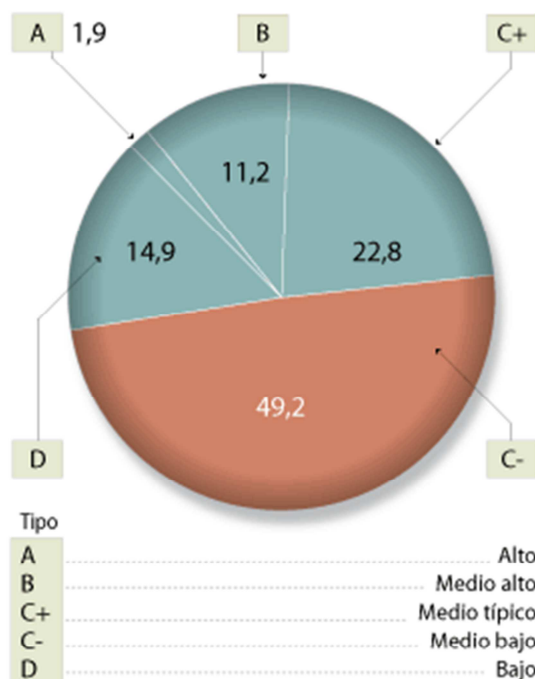
Fuente: INEC
Elaborado por: INEC

Anexo 3

Nivel socioeconómico agregado

Nivel socioeconómico agregado

Ubicación de la clase media según el INEC
En porcentajes.



Variables que se consideraron para ubicar a los consultados

Variable	Puntaje
Nivel de educación del jefe del hogar	171
Ocupación del jefe de hogar	76
Tipo de vivienda	59
Material en paredes exteriores	59
Afiliación al seguro privado	55
Material en piso de la vivienda	48
Disponibilidad servicio de internet	45
Número de celulares activos	42
Tenencia de computadora portátil	39
Afiliación al Seguro Social	39
Tipo de servicio higiénico	38
Computadora de escritorio	35
Número de televisores a color	34
Número de baños con ducha	32
Tenencia de refrigeradora	30
Tener cocina con horno	29
Registro a una red social	28
Uso de mail personal	27
Uso de internet en los últimos 6 meses	26
Servicio de teléfono convencional	19
Tenencia de lavadora	18
Disponibilidad del equipo de sonido	18
Número de vehículos de uso exclusivo del hogar	15
Hábito de lectura	12
Compra de vestimenta en centros comerciales	6
Total puntos	1.000

Se visitaron 9.744 viviendas

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Muestra: 9.744 hogares de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato

EL UNIVERSO

Bibliografía

- ANDERSEN, ALAN R., (1934). Marketing Social Change: Changing behaviour to promote health, social development, and the environment. Estados Unidos.
- CRUZ, ROCHE I., (1992). Fundamentos de Marketing, 2a edición. Editorial Ariel, Barcelona.
- FERNÁNDEZ J.L. FONTRODONA, J., GOROSQUIETA, J. Y R.O.A. F: J (2000). Ética del Marketing. Unión Editorial. Monografías DSI, Estados Unidos.
- GARCIA IZQUIRDO B (2000). El valor de compartir beneficios, Editorial Deusto, Bilbao.
- GUARDÍA MASSÓ R., (1998). El beneficio de compartir valores, Editorial Deusto, Bilbao
- HANNAGAN T.J. (1992). Marketing for the Non Profit Sector Editorial MacMillan Professional Masters
- KOTLER PH., (1992). Dirección de Marketing, 7ª ED., Practice-Hall, Madrid.
- KOTLER, Ph. Y ANDREASEN (1987). Strategic Marketing for Nonprofit. Organizations. Practice HallINC, Nueva Jersey, Estados Unidos
- KOTLER, PHILIP Y ROBERTO L. EDUARDO, (1989). Social Marketing, Strategic for Changing Public Behavior the Free Press, New York.
- MICHAEL J THOMAS, (1983) Social Marketing, Social –Cause Marketing and the Pitfalls Beyond, the Quarterly Review of Marketing, Estados Unidos.
- MIRAVITALLES LUIS, (2000): La ruta del éxito, MRW claves de un modelo de gestión innovador. Editorial Gestión 2000.com, Barcelona.
- MOLINER TENA, M.A, (1998). Marketing social la gestión de las causas sociales Editorial. ESIC, Madrid.
- QUINTANILLA PARDO, ISMAEL, BERENGUER CONTRI, GLORIA, Y DÍAZ SÁNCHEZ RICARDO, (1988) Problemas y Desafíos del Marketing Social Editorial ESIC Market, 61.
- RABASSA ASENJO, B. (2000). Marketing Social, Editorial Pirámide. Madrid.
- RAMOS HIDALGO, E., (2000). La Ética del Marketing, Importancia de la ética y responsabilidad social para la efectividad organizacional, Madrid. Tesis doctoral
- SANTESMASES MESTRE, (2001). M., Marketing conceptos y Estrategias, Editorial Pirámide, Parte 5ª

Links:

- Luis Padilla. *Los créditos quirografarios del BIESS no están en riesgo de discontinuarse*, [Artículo en línea]. Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica, 6 de mayo, 2012.
<><http://www.elmercurio.com.ec/288110-tres-factores-influyen-en-el-crecimiento-inmobiliario-en-cuenca.html>. [Consulta: 12-05-2012].
- ANE. *Reserva Monetaria de Ecuador cayó en 675.7 millones*, [Artículo en línea]. Radio Equinoccio, 26 de diciembre, 2011.
<><http://www.radioequinoccio.com/component/content/article/1-ultimas-noticias/2558-reserva-monetaria-de-ecuador-cayo-en--6757-millones.html>. [Consulta: 12-05-2012].
- El Consumo en Ecuador: Indicadores exclusivos, [Documento en línea]. Revista Económica del IDE<><http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000011.pdf>. [Consulta: 12-05-2012].
- EFE. *Ecuador registra una de las tasas de deforestación más altas de Latinoamérica*, [Artículo en línea]. EL UNIVERSO, 1 de octubre, 2011.
<><http://www.eluniverso.com/2011/10/01/1/1430/ecuador-registra-tasas-deforestacion-mas-altas-latinoamerica.html>. [Consulta: 12-05-2012].
- *Ecuador lidera reciclaje en botellas*, [Artículo en línea]. PP El Verdadero, 20 de enero, 2012.
<><http://ppelverdadero.com.ec/index.php/economia-solidaria/item/ecuador-lidera-reciclaje-de-botellas.html>. [Consulta: 14-05-2012].
- *Deuda externa es de 16 207 millones*, [Artículo en línea]. Diario Hoy, 30 de junio, 2011. <><http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/deuda-externa-es-de-16-207-millones-484380.html>. [Consulta: 15-05-2012].
- Juan Pablo Martínez Guzmán. *La verdadera historia de la burbuja inmobiliaria ecuatoriana*, [Documento en línea]. Blog de opinión. Realidad Ecuador, Abril 18, 2011<><http://www.realidadecuador.com/2011/04/la-verdadera-historia-de-la-burbuja.html>. [Consulta: 14-05-2012].
- CSM. *Tres factores influyen en el crecimiento inmobiliario en Cuenca*, [Artículo en línea]. El Mercurio, 11 julio, 2011<><http://www.elmercurio.com.ec/288110-tres-factores-influyen-en-el-crecimiento-inmobiliario-en-cuenca.html>. [Consulta: 14-05-2012].
- *La bolsa de empleo universitaria, paso obligado del joven graduado*, [Artículo en línea]. EL COMERCIO, 9 de abril, 2012<>http://www.elcomercio.com/quito/empleo-universitaria-obligado-joven-graduado_0_678532201.html. [Consulta: 8-06-2012].